إدريس أُوهلال

قواعد الحزم

دليلك إلى القيادة الحازمة



الطبعة الثانية
مزيدة ومنقحة

منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية

قواعد الحزم

دليلك إلى القيادة الحازمة

الطبعة الثانية

مزيدة ومنقحة

إدريس أُوهلال

الكتاب: قواعد الحزم: دليلك إلى القيادة الحازمة
المؤلف: إدريس أُوهلال drissohlale@gmail.com
الطبعة: الأولى 2019، الثانية 2024

الناشر: مجموعة الأكاديميات الدولية IAG
الطباعة: مطبعة الريشة، الرباط، المغرب
الإيداع القانوني: 2024MO0135
الترقيم الدولي: ISBN : 978-9920-31-001-7



تصدير

لسنا مجبرين على الاختيار بين رذيلتين:

سذاجة الطيبين ودهاء الماكرين،

لأنه يوجد خيار ثالث هو **الحزم** !



الفهرس

البداية

هذا كتابٌ في قواعد الحزم، بعيداً عن الطيبة وبعيداً عن المكر، يحاول أن يسد نقصاً واضحا في المكتبة العربية في مجال السلوك الحازم والقيادة الحازمة، ويسعى إلى المساهمة في رفع فن القيادة الحازمة إلى مستوى "**العلم العملي**" الذي تحكمه قواعد واضحة نابعة من دروس التاريخ وأفضل الممارسات القيادية.

فكرة هذا الكتاب نابعة من الحاجة إلى التنظير والتخطيط للقيادة الحازمة بعيدا عن النموذجين السائدين: القيادة الطيبة والقيادة الماكرة، وهو يتأسس على فرضية أن **أزمتنا في القيادة هي غياب نموذج القيادة الحازمة.**

وقد قمنا **بنمذجة** صفة الحزم في القيادة من خلال خمسة أسئلة، تغطي الأبعاد الخمسة لشخصية القائد، وهي:

- الإرادة
- المعرفة
- القدرة
- القيم
- الفعل

إن مطلب الحزم يتحقق بالتوازن بين متطلبات هذه الأبعاد الخمسة.

وقد عجّل بإخراج هذا الكتاب مقال تهنئة بمناسبة سنة جديدة؛ اعتاد الناس أن يُقال لهم على رأس كل سنة: "كل سنة وأنتم طيّبون"، لكن المقال جاء يحمل تهنئة غير عادية: "**كل سنة و أنتم حازمون**". ومباشرة بعد نشر المقال جاءتني رسائل واتصالات تسأل: **كيف أكون حازماً؟**

لكل هؤلاء الذين سألوا، ولكل الذين هرموا في فهم وحفظ نفس تجارب المكر لسكان الأَجَمَة، ونفس تجارب الطيبة لسكان المدينة الفاضلة، ولكل الذين يبحثون عن طريق نحو الحزم، في زمن ضاع فيه كل شيء بين سذاجة الطيبين ومكر الماكرين، هذه هي قواعد الحزم!

تمهيد

يعطينا تاريخ القيادة بمجالاتها المتعددة، نماذج لا حصر لها لاستقطاب ثنائي حاد بين **عنف الماكرين وسذاجة الطيبين**.

هذا **جاك ويلش** مدير شركة جنيرال إلكتريك، وهو أحد رموز القيادة بالعنف، بمقاييس الطيبين. سَرَّح في يوم واحد عشرات الآلاف من الموظفين، دون أن يكلف نفسه عناء طرح سؤال واحد عن الفاتورة الاجتماعية الباهظة لهذا القرار الاقتصادي العنيف. كان دائما يواجه الحقائق بشجاعة، ويتصرف بسرعة، ويقرر بحسم. **وبأسلوبه العنيف حوّل عملاقا مترهّلا إلى امبراطورية جديدة حيوية يُنْظَر إليها بعين الإعجاب والتقدير.**

أما **أنطونيو بيريز** مدير شركة كوداك، فقد كان رمزًا للقيادة بالطيبة، بمقاييس الرأسمالية المتوحشة. **وبأسلوبه الطيب حَوَّل عملاقًا ناجحًا كان يُنظَر إليه بعين الإعجاب والتقدير إلى شركة مفلسة.** وختم قيادته الطيبة، بموقف مُغْرِق في الطيبة، في مشهد طيب، يستدعي الإشفاق على الطيبين، سجّلته كل كاميرات العالم غير الطيّبة، عندما قام بتوديع موظفيه بالبكاء والاعتذار. **وككل الطيبين، كان لا يعرف ماذا يريد بالضبط، ويواجه الحقائق بشكل متأخر، ويتصرف بعد فوات الأوان.**

يعتبر هذا **الاستقطاب الثنائي الحاد** مُحَيِّراً للعقول ومستفزاً للإرادات ومُربكاً للفعل. لقد أنتج الماكرون والطيبون، على حد سواء،

القليل الذي يمكنهم أن يفخروا به. سيطر الماكرون على العالم، وامتلك الطيبون القيم، **لكن هل أحسن الماكرون استغلال هيمنتهم على الثروة والسلطة لجعل العالم أفضل؟ وهل أحسن الطيبون استثمار سيطرتهم على القلوب والقيم لجعل المعاناة أقل؟ وما العمل في هذا العالم الذي يزداد فيه الاستقطاب حِدّة بين ماكرين يملكون كل شيء وطيبين لا يملكون إلا نواياهم الحسنة؟ هل نتمذهب للقيادة بالطيبة؟ إذن يسحقنا الماكرون! هل نستخدم أساليب الماكرين للانتصار عليهم؟ إذن يكون لانتصارنا طعم الهزيمة! هل نحن مجبرون على الاختيار بين رذيلتين: دهاء الماكرين أو سذاجة الطيبين؟ وهل هناك شيء أخطر من الاختيار بين رذيلتين؟ أم يوجد خيار ثالث؟**

هذا هو السؤال الذي يحاول هذا الكتاب أن يجيب عنه !



مقدمات



الصفات الأربع للقيادة

بين **العلم** الذي يُعَلِّمُك كيف تكون حازما، **وشَبَه العلم** الذي يُحَرِّضك على المكر، توجد مسافة نوعية، هي بالضبط المسافة الفاصلة بين علم الحزم الأخلاقي وعلم المكر الذي لا أخلاق له. **علم الحزم** يعلمك تحليل اللعبة وقواعدها واللاعبين واستراتيجياتهم والحواجز عند الدخول وكيف تتغلب عليها وكيف تلعب اللعبة بدون أوهام، أما **علم المكر** فيعلمك فنون الكيد والمكر وتكتيكات التلاعب بالعقول والمشاعر وكيف تنجح في الإغراء والإغواء.

من **نيقولا ميكيافيلي** إلى **روبرت غرين** يمتد حبل سري لوصال فكري نَكِد لا يرى إمكانية القيادة الفعّالة إلا بصفتين: **العنف والمكر**. ولأنصار هذا الاتجاه من هيمنة نماذج القيادات العنيفة والماكرة عبر التاريخ حجة واقعية، ومن "نجاحاتها" إغراء يصعب مقاومته. لكن التاريخ يعطينا أيضاً نماذج للقيادة الحازمة ونجاحاتها، ونماذج للقيادة الطيبة ورجوعها الأبدي لنفس تجارب الفشل!

لقد مورست القيادة عبر التاريخ من خلال هذه **الصفات الأربع: الحزم والمكر والعنف والطيبة**؛ هيمن المكر والعنف لدى سكان الأَجَمَة لدرجة أصبح الكثير من منظري القيادة لا يرون إمكانية القيادة إلا بهما، وهيمنت الطيبة لدى سكان المدينة الفاضلة لدرجة العود الأبدي لنفس

تجارب الفشل، وبين هذين النموذجين المتطرفين توجد نماذج مشرقة للقيادة الحازمة ونجاحاتها.

يُعطينا التاريخ نماذج متعددة لأنماط القيادة المختلفة؛ ففي مجال القيادة السياسية مثلا نجد النماذج التالية:

- **القيادة بالعنف:** نجد مثلا بول بوت وستالين وهتلر... هؤلاء قادة بلا شك، لكن نشر الخوف والرعب وحدهما لا يصنعان قائداً حقيقياً.

- **القيادة بالمكر:** نجد مثلا نابليون بونابرت وريتشارد نيكسون وهنري كيسنجر... هؤلاء رجال الحيل والمكائد والدسائس في الظلام، وسادة المكر والدهاء خلف الأبواب المغلقة، وقادة دبلوماسية القبضة الحديدية بالقفازات الحريرية. لا يظهرون غالبا في الواجهة مع أنهم المحرك الحقيقي لمجريات الأحداث، ومستعدون لفعل كل شيء للوصول إلى أهدافهم، لكن مع إصرارهم ومثابرتهم فهم حذرون ويقظون، ويتميزون بالقدرة على تحقيق مكاسب عظيمة بالمناورة والتفاوض ودون مواجهة مباشرة.

- **القيادة بالطيبة:** نجد مثلا سلفادور أليندي ومارتن لوثر كينغ... هؤلاء الطيبون يملكون حساً إنسانياً عالياً، وشجاعة كبيرة على المواجهة بدافع القيم ودون اعتبار لموازين القوى، ولا يسعون لمجد

شخصي من خلال ما يفعلونه، لكن النوايا الحسنة وحدها لا تصنع قائداً حقيقياً.

- **القيادة بالحزم:** الحازمون قادة مميزون بوعيهم التاريخي العابر للأجيال، وبفهمهم للعبة وقواعدها، وبإرادتهم ومواقفهم وحكمتهم، وبقدرتهم على توحيد الإرادات نحو هدف واحد، وجمع المتخاصمين خلف راية واحدة، يتخذون القرارات بقوة ومسؤولية، ولديهم أخلاقاً نبيلة، وكاريزما عالية جدًا.

القيادة إذن غير ممكنة إلا من خلال واحد أو أكثر من هذه الصفات الأربع:

- **القيادة بالعنف**: يُوَلّد أسلوب العنف في القيادة توترات، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى عداوات وصراعات، وإلى عدم الاستقرار النفسي الاجتماعي، وإلى انتشار **ثقافة الخوف**.

- **القيادة بالمكر**: المكر نوعان إيجابي وسلبي، ويأخذ صفته بحسب القصد منه. **المكر بمعناه السلبي هو دفع الآخر إلى فعل ما فيه مصلحتك مع جعله يعتقد أنه يفعل ما فيه مصلحته**. وفي مجال القيادة الإدارية هو دفع المرؤوس إلى فعل ما فيه مصلحة الرئيس مع جعله يعتقد أنه يفعل ما فيه مصلحته الشخصية. وهو بهذا المعنى سلوك سلبي، لأنه يسبب الاستغلال والازدراء والخيانة ويُوَلّد على المدى المتوسط والبعيد **أزمة الثقة**.

- **القيادة بالطيبة**: الطيبة في مجال القيادة سلوك سلبي، لأنها شكل من عدم تحمل المسؤولية، ونوع من الهروب من المواجهة، وتُوَلِّد فقدان الثقة في القيادة الطيبة، **وتتيح إمكانية تسرب العناصر الفاسدة والمخربة بسهولة إلى مو اقع القيادة.**

- **القيادة بالحزم**: لا يمكن بناء علاقة إيجابية ودائمة على أساس الصفات السلبية الثلاث: الطيبة أو العنف أو المكر. والبديل الإيجابي لها هو صفة الحزم، **وهو "مهارة حياتية" تسمح بتطوير علاقات صحية دائمة مع الآخرين. والحزم هو صفة للقائد الذي يجمع بين الهدوء والحيوية والضبط**، وهذه الصفة لا تكتمل إلا بغياب الصفات السلبية الثلاث الأخرى.

إن القيادة الفعّالة غير ممكنة أخلاقياً إلا بالحزم، أو بخيار الوصال اللاأخلاقي بين العنف والمكر، أما الطيبة فبراءة اختراع الذين لا يملكون سوى نو اياهم الحسنة. إن مشكلة القادة الطيبين هي الخلط بين مقام السلوك العاطفي ومقام السلوك العقلاني والعملي، فإذا كانت الرحمة والمودة والمحبة صفات مطلوبة بدرجة كبيرة في مجال العلاقات ذات الطبيعة العاطفية كالعمل الخيري والصداقة والعلاقات الأسرية، فإنها مطلوبة بدرجة قليلة في مقام الصراع الفكري (في مجال الفكر لا توجد تنازلات أو أنصاف الحلول) والصراع السياسي (المبني على علاقات القوة وصراعات المصالح والصراع على السلطة). وبسبب هذاالخلط يقع الطيبون في **خطأ "الطيبة حيث يجب الحزم"**، فيرجعون وبشكل أبدي إلى

نفس تجارب الفشل. **إن الطيبين هم الوجه الجميل لأزمة القيادة عندنا، وهم "القوة السالبة" في معادلة الصراع، وهم يتسببون في الهزائم أكثر مما يفعل الماكرون!**

بعيداً عن الطيبة، قريباً من الحزم

الطيبون سفراء للنوايا الحسنة وخبراء في الأماني المعسولة، حُلُمهم حياة مليئة بالأفراح والبهجة والمحبة والطيبة والخير ودوام الصحة والعافية والهناء والتألق والنجاح، وأن يكون كل شيء على ما يرام، وأن تتحقق كل رغباتهم، وأن تصبح حياتهم بدون أحزان وآلام وأوجاع.. أفكار سحرية وأحلام غير واقعية.

لِنَدَع الطيبة جانبا، فقد هَرِمْنا بالانتظار بين الثعالب العجوزة وسفراء النوايا الحسنة ولا زلنا ننتظر، ولننظر، بشكل أولي قبل الدخول في صلب قواعد الحزم والعزم، في كيفية الخروج من هذه الطيبة القاتلة والدخول في الحزم ومتطلباته:

1. اِنهض من عجزك وكسلك، وتحرر من عواطفك المُجَنّحة وأمانيك المعسولة وشكواك العاجزة، والتفت إلى ذاتك، وثق بقدرتها على قيادة معارك الحياة المتعددة، ولا تقنع بما أنت عليه من ضعف الحال وقلة النضج، **واشتغل على ذاتك لتطويرها نحو الأفضل**.

2. عليك أن تفهم أن **مدارس الحياة متعددة، فلا تختزلها في مدرسة واحدة**، ومن الغباء أن تتعلم في مدرسة واحدة !

3. عليك أن تفهم أن **معارك الحياة متعددة، فلا تختزلها في معركة واحدة**، ومن الغباء أن تضع بيض أفكارك ومشاعرك وإرادتك في سلة واحدة !

4. عليك أن تنخرط بقوة ودون مجاملات أو أنصاف حلول في **معارك الحياة المتعددة**، لكن **مع التسلح بالذكاء والصبر والزمن**.

5. عليك أن تفهم أن **قضايا الحياة الكبرى لا ينفع معها أنصاف الضبط وأرباع الانضباط**.. أنصاف الاستعدادات لا تؤهل للنهايات الكبرى !

6. لابد لك أن تستكمل **نضجك العاطفي** بالتحكم في مشاعرك، **ونضجك الفكري** بالتحكم في قراراتك، **ونضجك العملي** بالتحكم في مصالحك.

7. عليك أن تُدرك أَنَّ "**لا أستطيع**" و "**لا أريد**" لا مكان لهما إلا في **قاموس العجز والكسل**، وأن "**صفر مخاطر**" و "**صفر تقاسم**" لا وجود لهما إلا في **معجم الجبن والبخل**.

8. عليك أن تقوم **بتعريض نفسك للأشياء التي تخاف منها**، لأنها الطريقة الوحيدة للتغلب على مخاوفك، وأن تقتنع مع التجربة وبعدها، إن كُتب لك أن تعيش التجربة فالطيبون لا تجارب لهم، أن **الخوف طاقة، تسحب الجبناء إلى الخلف، وتدفع بالشجعان إلى الأمام**.

9. عليك **أن تبني حقائقك الشخصية بتأنٍ وهدوء**، وتتمسك بقولها **بقوة ووضوح وذكاء وأدب**.

10. عليك أن تعي في نفس الوقت أن **هذه الحقائق هي حقائقك وحدك** لا حقائق الآخرين، لأنها مبنية على تجاربك وحدك لا تجارب الآخرين.

11. عليك أن تنهض وأنت **صاحب رؤية لا حاطب ليل**، برجولة الحازمين لا بفسولة الطيبين وسفراء النوايا الحسنة.

12. عليك أن تتعلم أن **تنافس ذاتك أولا قبل منافسة الآخرين**، ثم تنافس الآخرين بعد ذلك بشراسة وبأخلاق عالية.

13. عليك أن **تنسحب بذكاء من المعارك التي اختص بها الزمن**، وتركز على المعارك التي من اختصاصك.

14. عليك أن تنضج في فهمك وتتواضع في إرادتك **وتنسحب من المواجهة عندما يتعلق الأمر بالمعارك الجانبية** التي تستنزف طاقتك وتأكل من مواردك وتنحرف بك عن رؤيتك وأهدافك.

15. عليك أن تفهم أن بعض المشاعر والمعتقدات والعادات تستعصي على التغيير، وأن بعض الناس ميؤوس منهم، وأن الفهم العميق والإرادة المثابرة بضاعة نادرة، وأن **الإنسان يفهم في حدود إرادته**،

ويريد في حدود فهمه، ويفهم ويريد في حدود تجاربه الشخصية، فلا تضيع وقتك وحياتك في ضرب الحديد البارد !

16. عليك أن تتعلم فن **الانسحاب الهادئ إلى أرض الله الواسعة دون ضجّة أو صِدام عندما تكون المواجهة مضيعة للوقت والجهد.**

17. عليك أن تفهم أن الإنسان معدن الخطأ، وأن الخطأ من طبيعة البشر، فلا تُدِنْ نفسك لكونك مخطئاً، ولا تُدِنْ غيرك لكونه أخطأ في حقك، وأن **تعالج الأخطاء والمشاكل بالتوجه نحو الحلول والمستقبل، لا بالالتفات للأسباب والماضي.**

18. عليك أن **تبقى متفائل الإرادة مهما بلغ تشاؤم العقل،** ومهما كانت الوقائع التي ستعيشها والحقائق التي ستفهمها في الحاضر أو المستقبل.

هذه قائمة أولية بقواعد الحزم والعزم، أما القواعد بالكامل وبالتفصيل فنستعرضها من خلال نموذجنا الخماسي للقيادة الحازمة.

النموذج الخماسي للحزم

مورست القيادة عبر التاريخ من خلال أربع صفات: الحزم والمكر والعنف والطيبة؛ هيمن المكر والعنف لدى **سكان الأَجَمَة**، وهيمنت الطيبة لدى **سكان المدينة الفاضلة**، وبين هذين النموذجين المتطرفين يعطينا التاريخ نماذج مشرقة للقيادة الحازمة ونجاحاتها. **فبأي نموذج يمكن أن نمارس القيادة بشكل فعّال و إنساني؟ هل نتمذهب للقيادة بالطيبة؟ إذن يسحقنا الماكرون! هل نستخدم أساليب الماكرين للانتصارعليهم؟ إذن يكون لانتصارنا طعم الهزيمة !**

إن **القيادة الفعّالة غيرممكنة إنسانيًا وأخلاقياً إلا بالحزم**، ولسنا مجبرين على الاختيار بين رذيلتين: **سذاجة الطيبين ودهاء الماكرين**. ولكي ننجح في القيادة بالحزم نحتاج أن نصحح المنطلق لئلا **نتشتت على سطح الطيبة أو نتزلق إلى مستنقع المكر**، فمن صحّت بدايته صحّت نهايته، والمنطلق الصحيح هو الوعي بوجود خيار ثالث يمثله الحزم، ووضع الأسئلة الصحيحة والإجابة عنها بشكل صحيح وعملي.

هي خمسة أسئلة، تُغَطي الأبعاد الخمسة لشخصية القائد: الإرادة، والمعرفة، والقدرة، والقيم، والفعل:

- **كيف أكون؟**
- **ماذا يجب أن أعرف؟**

- **ماذا يجب أن أمتلك؟**
- **كيف أضبط و أنضبط؟**
- **كيف أعمل؟**

ومطلب الحزم يتحقق بالتوازن بين هذه الأبعاد الخمسة:

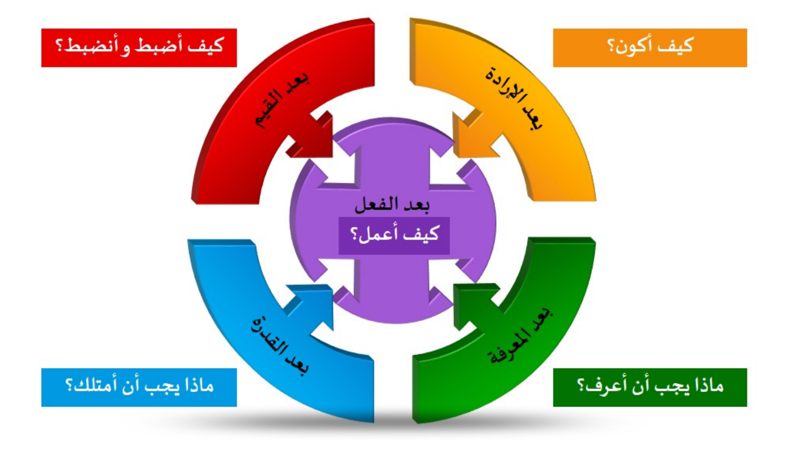
- **بعد الإرادة:** يمثل نوعية حضورنا كذوات والكيفية التي نكون عليها في هذا العالم.
- **بعد المعرفة:** يمثل نوعية فهمنا لذواتنا وللعالم من حولنا وللعمل ومتطلباته.
- **بعد القدرة:** يمثل نوعية علاقاتنا مع القيم النسبية المتغيرة، التي تُطْلَب كوسائل للغايات العليا، كالمال والعلاقات والسلطة.
- **بعد القيم:** يمثل الغايات العليا ونوعية علاقاتنا مع القيم المطلقة الثابتة، التي ينشدها الإنسان لذاتها، كالحرية والعدل والسعادة.
- **بعد الفعل:** يمثل نوعية حركتنا وفعلنا في هذا العالم لتغيير وضعنا فيه والمساهمة في تغييره للأفضل.

إن **منظومة الحزم المتكاملة** يمكن تمثيلها بواسطة بنيان مرصوص يقوم على خمسة أعمدة، وتدعم قوة كل عمود منظومة الحزم ككل بتكامل مع الأعمدة الأخرى.

تصميم الكتاب

هذا كتاب عملي في الحزم، وضعنا له **نمذجة في خمسة أبعاد،** تغطي الأبعاد الخمسة لشخصية القائد الحازم:

- **بُعد الإرادة**؛ ويُجيب عن سؤال: **كيف أكون؟**
- **بُعد المعرفة**؛ ويُجيب عن سؤال: **ماذا يجب أن أعرف؟**
- **بُعد القدرة**؛ ويُجيب عن سؤال: **ماذا يجب أن أمتلك؟**
- **بُعد القيم**؛ ويُجيب عن سؤال: **كيف أضبط و أنضبط؟**
- **بُعد الفعل**؛ ويُجيب عن سؤال: **كيف أعمل؟**



وبعد النمذجة العامة للحزم، قمنا بنمذجة كل بُعد في قواعد للحزم، وخصصنا له فصلا مستقلا.

الفصل الأول: كيف أكون؟

يستعرض الفصل الأول القواعد المتعلقة ببُعد الإرادة عند القائد الحازم، **ويمثل هذا البعد نوعية حضور القائد كذات والكيفية التي يكون عليها في هذا العالم**.

ويتناول هذا الفصل الأول بُعد الإرادة من خلال قواعد الحزم الآتية (**19 قاعدة**):

1. كُن مُحبّاً لذاتك، مُطَوِّراً لها
2. كُن ضابطاً ومنضبطاً
3. كُن أصيلاً واحترم الآخرين
4. كُن مستقلاً في عقلك وإرادتك
5. كُن طموحاً في رؤيتك
6. كُن مَرِناً
7. كُن متوازناً
8. كُن صريحاً
9. كُن شجاعاً
10. كُن مَرِحاً
11. كُن شاهداً

12. كُن مِعطاءً
13. لا تكُن طيباً
14. لا تكُن عنيفاً
15. لا تكُن ماكراً
16. لا تلعب الأدوار الدرامية
17. لا تلعب دور الضحية
18. لا تلعب دور الجلاد
19. لا تلعب دور المنقذ







1. لا تكُن طيباً
2. لا تكُن عنيفاً
3. لا تكُن ماكراً
4. لا تلعب الأدوار الدرامية
5. لا تلعب دور الضحية
6. لا تلعب دور الجلاد
7. لا تلعب دور المنقذ

الفصل الثاني: ما الذي يجب أن أعرفه؟

يستعرض الفصل الثاني القواعد المتعلقة ببُعد المعرفة عند القائد الحازم، من خلال الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب على القائد الحازم أن يعرفه؟ **ويمثل هذا البعد نوعية فهمنا لذواتنا وللعالم من حولنا وللعمل ومتطلباته.**

إن التفاني في العمل وبذل أكبر الجهد بدون توجيه من "**معارف عميقة**" يقود إلى الفشل أو إلى نتائج متواضعة. ويتكون نسق "المعارف العميقة" من ثلاثة أجزاء تشكل في تكاملها واندماجها كلاً لا يتجزأ، وهي: معرفة الذات،ومعرفة العالم، ومعرفة العمل.

ويتناول هذا الفصل الثاني هذه المنظومة المتكاملة للمعارف العميقة من خلال قواعد الحزم الآتية (**35 قاعدة**):

1. **<u>المعرفة العميقة الأولى: معرفة الذات</u>**
2. اِعرف استعداداتك وطورها
3. اِعرف مشاعرك وتحكم فيها
4. اِعرف الحب وسِحْرَه وتجنب أَسْرَه
5. اِعرف التربية العاطفية لتتحكم في مشاعرك
6. اِعرف أوهامك وتخلص منها
7. اِعرف التربية الفكرية لتتحكم في أوهامك
8. اِعرف عاداتك واضبطها
9. اِعرف التربية العملية لتتحكم في عاداتك
10. اِعرف أخطاءك وتعلم منها
11. اِعرف حدودك والتزم بها
12. **<u>المعرفة العميقة الثانية: معرفة العالم</u>**
13. اِعرف طرق معرفة العالم
14. اِعرف اللعبة ومعناها

15.اِعرف الصراع المُحَرِّك للُعبة
16.اِعرف قواعد اللعبة
17.اِعرف أحداث اللعبة ومستوياتها
18.اِعرف اللاعبين
19.اِعرف مصالح اللاعبين
20.اِعرف مواقع اللاعبين
21.اِعرف مشاريع اللاعبين
22.اِعرف استراتيجيات اللاعبين
23.اِعرف ألعاب الجوع وألعاب الخوف
24.اِعرف ألعاب الإقصاء الاجتماعي
25.اِعرف لعبة التميز الاجتماعي
26.اِعرف ألعاب الفكر
27.اِعرف اللعبة السياسية
28.اِعرف اللعبة الديمقراطية
29.**المعرفة العميقة الثالثة: معرفة العمل**
30.اِعرف ما العمل؟
31.اِعرف ما العائد من العمل؟
32.اِعرف من الفاعل؟
33.اِعرف أهمية الشراكات والتحالفات
34.اِعرف كيف تضمن قيام الفاعل بالعمل
35.اِعرف محركات التغيير وقوانينه



الفصل الثالث: ماذا يجب أن أمتلك؟

يستعرض الفصل الثالث القواعد المتعلقة ببُعد القدرة عند القائد الحازم، من خلال الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب على القائد الحازم أن يمتلكه؟ **ويمثل هذا البعد نوعية علاقات القائد مع القيم النسبية المتغيرة، التي تُطلب كوسائل للغايات العليا، كالمال والسلطة.**

والوسائل التي يجب امتلاكها هي عموماً مختلف أشكال الطاقة المحركة للألعاب الاجتماعية المختلفة. فإلى جانب المال توجد محركات أخرى كالوقت والخبرة والمعلومة والعلاقات والسمعة والسلطة.

ويتناول هذا الفصل الثالث هذه المنظومة المتكاملة من الوسائل التي تمنح **الكفاية والقوة** من خلال قواعد الحزم الآتية (**10 قواعد**):

1. إِمتلك الوسائل لغاياتك العليا
2. إِمتلك الكاريزما
3. إِمتلك المعرفة
4. إِمتلك المعلومة
5. إِمتلك العلاقات
6. إِمتلك المال
7. إِمتلك السلطة
8. إِمتلك علاقتك بالزمن
9. نتَمَلّك لكي نَتَمَوْقَع
10. المواقع متغيرة لكن المواقف ثابتة



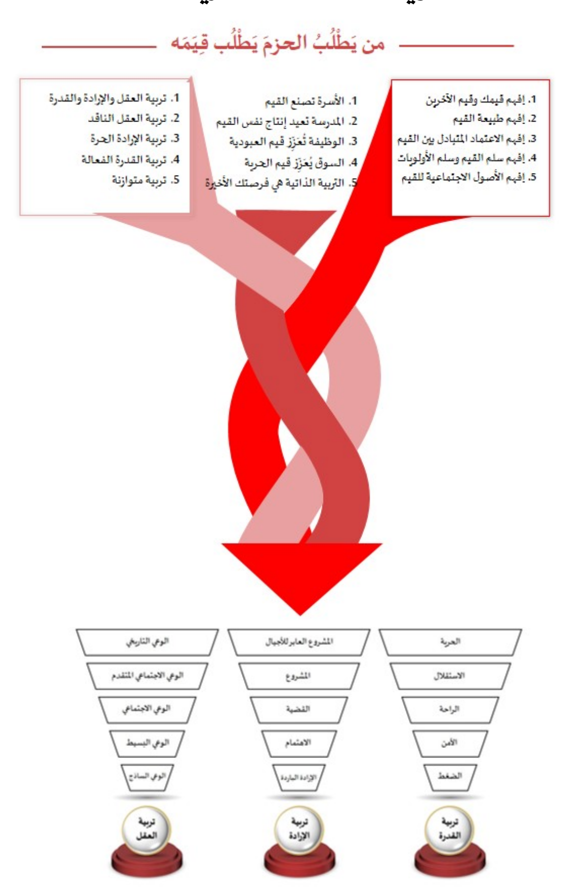
الفصل الر ابع: كيف أضبط و أنضبط؟

يستعرض الفصل الرابع القواعد المتعلقة ببُعد القيم عند القائد الحازم، من خلال الإجابة عن سؤال:كيف أضبط وأنضبط؟ **ويمثل هذا البعد الغايات العليا ونوعية علاقاتنا مع القيم المطلقة الثابتة، التي ينشدها الإنسان لذاتها، كالحرية والعدل والسعادة، والتي تمثل مبادئ ذاتية موجهة للسلوك وظيفتها الضبط والانضباط.**

ويتناول هذا الفصل الرابع منظومة القيم الخاصة بالحزم من خلال قواعد الحزم الآتية (**15 قاعدة**):

1. من يَطْلُبُ الحزمَ يَطْلُب قِيَمَه
2. اِفهم قيمك وقيم الآخرين
3. اِفهم طبيعة القيم
4. اِفهم الاعتماد المتبادل بين القيم
5. اِفهم سلم القيم وسلم الأولويات
6. اِفهم الأصول الاجتماعية للقيم
7. الأسرة تصنع القيم
8. المدرسة تعيد إنتاج نفس القيم
9. الوظيفة تُعَزِّز قيم العبودية
10. السوق يُعَزِّز قيم الحرية
11. التربية الذاتية هي فرصتك الأخيرة

12. تربية العقل والإرادة والقدرة
13. الوعي خمسة مستويات أعلاه الوعي التاريخي
14. الإرادة خمسة مستويات أعلاها إرادة مشروع عابر للأجيال
15. القدرة خمسة مستويات أعلاها الحرية



الفصل الخامس: كيف أعمل؟

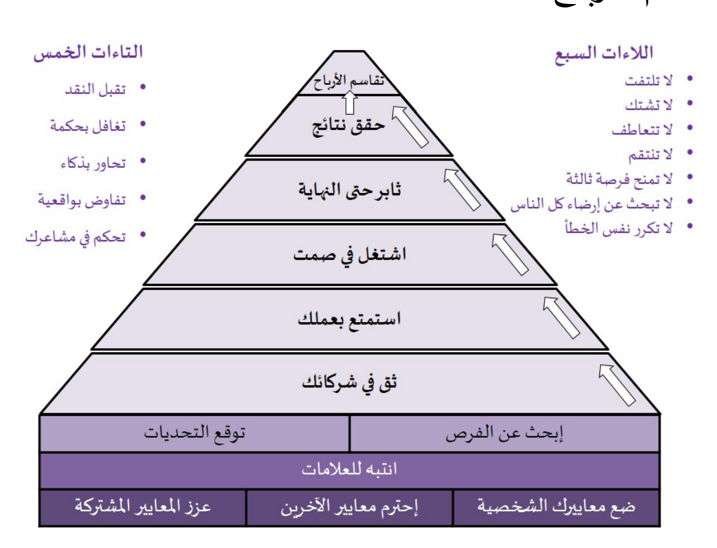
يستعرض الفصل الخامس القواعد المتعلقة ببُعد العمل عند القائد الحازم، من خلال الإجابة عن سؤال: كيف أعمل؟

ويمثل هذا البعد نوعية حركتنا وفعلنا في هذا العالم لتغيير وضعنا فيه والمساهمة في تغييره للأفضل.

ويتناول هذا الفصل الخامس الكيفية العملية للفعل في الواقع من خلال قواعد الحزم الآتية (**25 قاعدة**):

1. لا تلتفت
2. لا تَشْتَكِ
3. لا تتعاطف
4. لا تنتقم
5. لا تمنح فرصة ثالثة
6. لا تبحث عن إرضاء كل الناس
7. لا تكرر نفس الخطأ
8. تقبل النقد
9. تغافل بحكمة
10. تحاور بذكاء
11. تفاوض بواقعية
12. تحكم في مشاعرك
13. ضع معاييرك الشخصية
14. إِحترم معايير الآخرين
15. عَزِّز المعايير المشتركة
16. انتبه للعلامات

17. إبحث عن الفرص
18. تَوَقّع التحديات وحَوّلِها إلى فرص
19. عَزّز تنظيمك الذاتي بتقليص الفوضى
20. ثِق في شركائك لكن احتفظ بيقظتك
21. استمتع بعملك
22. اِشتغل في صمت
23. ثابر حتى النهاية
24. حقق نتائج
25. تقاسَم الأرباح



هذا تصميم الكتاب ونمذجته، خمسة فصول تغطي الأبعاد الخمسة للقيادة الحازمة.

منهجية الكتاب

استعرضنا خطة الكتاب التي تصف نمذجتنا للقيادة الحازمة، **فماذا عن منهجية الكتاب وأسلوبه؟**

إن **قيمة المنهج في استخدامه**، والمنهج الذي استخدمناه في هذا الكتاب، كما في كتبنا الأخرى، ينفتح على عدة تقاليد منهجية كبرى، أهمها ثلاث:

- **المنهج النسقي** الذي يتجاوز المنهج التحليلي الاختزالي وينفتح على الآفاق الواسعة للمقاربة الشمولية والمتعددة المستويات المنطقية، مع الاهتمام بالبعد العملي والاستفادة من الإمكانات القوية التي تتيحها النمذجة النسقية.

- **التحليل اللولبي** الذي يتجاوز ضيق المقاربات المتخصصة، ويتموج في تكامل معرفي بين حقول معرفية متعددة نفسية وتربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية.

- **نظرية الألعاب الاجتماعية** التي تدرس الألعاب الاجتماعية من منظور التنافس وعلاقات القوة والصراع بين اللاعبين الاجتماعيين، وتحلل الشروط الاجتماعية التي تتحكم في استعداداتهم ومواقعهم ومشاريعهم واستراتيجياتهم، وتمنح "الوعي الاجتماعي" الضروري لفهم اللعبة وقواعدها واللاعبين ومشاريعهم

والمواجهة واستراتيجياتها والحواجز عند الدخول وكيفية الدخول في اللعبة دون أوهام.

وقد قمت بتأليف هذا الكتاب مُنَجَّمًا على حلقات طويلة أمام ناظري متابعي صفحتي على الفيسبوك، وقد ساعدت هذه المنهجية التشاركية، التي استخدمتها في أغلب كتبي، على تعزيز التفاعل مع القراء وتوفير تغذية راجعة.

أما كتابة قواعد الحزم فلا أدخل فيها إلا بعد أن أكون قد تأكدت أولا من الأهمية الاستراتيجية للقاعدة في تعزيز السلوك الحازم. ثم أبدأ في تحصيل الدقة والبساطة العقليتين للقاعدة من خلال فعّاليتين: فعّالية **القراءة اللولبية** (انظر كتابي: المستويات السبعة في القراءة)، التي أمارسها كنوع من "**المناظرة الافتراضية**" التي تجمع بين قوة القراءة الناقدة وفضائل الحوار الفكري العابر للأجيال، وفعّالية "**الكتابة اللولبية**" التي **تجمع بين إثارة الوجدان وإجهاد العقل وتحريك الإرادة.**

إن الكتابة في موضوع معقد وحساس كالقيادة أشبه ما تكون بمغامرة في رحلة طويلة وشاقة تجمع في حركة لولبية بين **موضوعية التحليل العلمي للباحث، وبرجماتية التوجيه العملي للخبير، وذاتية التجربة الشخصية للمناضل**، مع ما يفترضه تقديم الموضوع للقارئ من متطلبات إضافية تتعلق بتَحَسُّس **مسدس الأسلوب** وإزالة أمان الوضوح. ومن كل هذه التحديات يبقى تحدي **تحقيق نتائج** هو أبو التحديات لحاجة

القارئ إلى وضوح قواعد الحزم، وإلى ترتيبها في نموذج علمي دقيق، وإلى برنامج عمل لتعزيز السلوك الحازم، وهذا ما حرصنا عليه على طول صفحات هذا الكتاب.

ولا ينبغي أن يفهم القارئ الكريم من الجانب العملي في هذا الكتاب أن الحزم يُدرك باستعمال وصفات سحرية جاهزة. إن القواعد لا تنفي الحاجة إلى ملاءمة "الوصفات والصيغ والمقادير" حسب الزمان والمكان والحالة والشخص والمشروع، **فالملاءمة من متطلبات الحزم**.



الفصل الأول

كيف أكون؟



خريطة الفصل الأول





1. لا تكُن طيباً
2. لا تكُن عنيفاً
3. لا تكُن ماكراً
4. لا تلعب الأدوار الدرامية
5. لا تلعب دور الضحية
6. لا تلعب دور الجلاد
7. لا تلعب دور المنقذ



كُن مُحبّاً لذاتك، مُطَوِّراً لها

أول الحزم حُبّك لذاتك، فكُن مُحباً لها، واثقا من قدرتها على قيادة معارك الحياة المتعددة، مهما كانت استعداداتك الحالية وواقعك الذي تعيشه.

أنت، ككل البشر،شخص متفرد في مجموعه. لك نقط قوتك التي تستطيع أن تصنع منها عوامل نجاحك ومصدر قيمتك. ولك، كما للناس، نقط ضعف، التي يجب علاجها. ثق بنفسك، واكتسب شخصية إيجابية وحازمة، ولا تقنع بما أنت عليه من ضعف الحال وقلة النضج، **واشتغل على تطوير ذاتك نحو الأفضل.**

وتطوير الذات يحتاج إلى شرطين:

- **حب الذات،** فكُن مُحبّاً لذاتك ومقدرا لها. وحب الذات نوعان: حب إيجابي يُوَلّد "**أنانية سامية**"، وحب سلبي يُوَلّد "**أنانية وسخة**". **والحب الإيجابي للذات ليس أنانيا، فهو يُوَلّد الرغبة في تطوير الذات ونجاحها وفي خدمة الآخر أيضا.**

- **معرفة الذات،** أي معرفتك لذاتك وسمات شخصيتك ومعتقداتك ومشاعرك ورغباتك وقيمك وعاداتك. **وبدون معرفة الذات لا يمكن تطوير الذات.** إن معرفة الذات هي مفتاح تطويرها.

كُن ضابطاً ومنضبطاً

جهودك من الداخل مبعثرة لغياب انجماع شخصيتك وهويتك ومواقفك، **وجهودك من الخارج مُضَلّلة** بسبب انجرافك مع مشاريع غيرك دون وعي منك أو بسبب فوضى ردود فعلك في معارك جانبية.

عندما تغيب الرؤية الواضحة، والإرادة الصلبة، وحكمة العلم البشري، وعبرة الخبرة الإنسانية، **تتبخر الجهود في فوضى ردود الفعل، أو تصب في مشاريع الآخرين!**

إن الحازم بنيان بشري مرصوص من حيث المشاعر والأفكار والمصالح، وله من الضبط والانضباط العاطفي والفكري والسلوكي ما يسمح له بجمع قَوَامِه في قبضة ضاربة **تحرر عقله وإرادته وقدرته**، وتحقق أهدافه ورؤيته.

إن استعدادات الحزم تتكون ابتداء **بالضبط الخارجي** (القواعد والقوانين والعادات والأعراف)، ثم تستمر في الاشتغال **بالانضباط الداخلي** بعد اختفاء مفعول الضبط الخارجي أو انتهاء مهمته (الرقابة الذاتية، التقييم الذاتي...).

ولتحقيق الضبط والانضباط في حياتك يوصي فقه الحزم بالالتزام بالعادات الآتية:

- الإيمان بالمستحيل.

- وضوح الرؤية.
- تخطيط الأهداف.
- إدارة فعالة للزمن اليومي.
- الشجاعة في قول لا عندما يكون ذلك ضروريا.
- العادات الصحية الممتازة.
- توفير الوسائل للغايات العليا
- الشغف بالعمل والجدية فيه.
- التعلم المستمر.
- التفكير النقدي.

كُن أصيلاً واحترم الآخرين

كُن شخصاً مرتاحاً في ذاتك، وتلقائيا في تصرفاتك، ومرتاحاً أمام الناس وفي جماعة ووجها لوجه، **وقدم نفسك دائماً كما أنت**، دون تصنع أي سلوك أو صورة أخرى، ودون أية عُقَد.

بتعبير آخر، **كُن أصيلا**، ووفياً لأصالتك، وازرع الثقة بذاتك، واجعل الوضوح رفيق مسيرتك، وسترى النتائج المُبهِرة، وأنت تذهب بعيداً في نجاحاتك.

إن **النجاح هو فن الأصالة**، ولكي تكون أصيلاً يجب أن تكون قراراتك ومواقفك مطابقة لما تشعر به وتفكر فيه، وأن تتصرف دائماً بشكل واضح وحاسم ودون تردد أو تراجع.

الحازم شخص أصيل، ويترك دائما انطباعا بالأصالة، لأنه تلقائي في تصرفاته وواضح في قراراته ومواقفه، لكن مع هذا الوضوح والتلقائية، **يحترم الآخرين**، وهذا يجلب له الاحترام منهم.

ولتحقيق الأصالة في حياتك يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ والعادات الآتية:

- كُن واثقا من نفسك.
- كُن مرتاحاً في ذاتك.

- كُن تلقائيا في تصرفاتك.
- كُن مرتاحاً أمام الناس.
- قدم نفسك دائماً كما أنت ودون تصنع.
- كُن واضحا مع الآخرين.
- كُن منسجما مع ذاتك.
- لا تتردّد أو تتراجع في قراراتك.
- لا تتردّد في قول لا عندما لا تستطيع أن تقول نعم.
- اِجعل لنفسك أسلوبا شخصيا يُميزك.

كُن مستقلاً في عقلك وإرادتك وقدرتك

الحازم لا يكون تابعاً أو خاضعاً لغيره، **فكُن مستقلاً في عقلك وإرادتك وقدرتك.**

كُن مستقلاً أولا في أفكارك وآرائك وفي قدرتك على الفهم والتحليل والنقد بما يمنحك الحصانة الشمولية ضد التيارات الفكرية والعاطفية والمصلحية، وكُن مستقلاً ثانياً في قدرتك على العمل والانتقال إلى الفعل والمثابرة عليه حتى الوصول إلى أهدافك. لكن السؤال هو: **كيف نطور استقلالية العقل والإرادة؟**

لكي تُحرر عقلك تحتاج إلى **قيمة العلم بنوعيه النظري والتقني**، والوعي بطبيعة ووظيفة كل منهما، **وفهم التكامل الموجود بين ضبط المفاهيم والمبادئ والتسلح بالأدوات والنماذج**، كما تحتاج إلى تطوير القدرة على جمع المعلومات ومعالجتها والتعامل النقدي مع المعارف. وأثر كل ذلك يجب أن يظهر عليك في القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وفي مجال الفهم المستقل تحتاج إلى التعلم من مدارس الحياة المتعددة، بدل التعلم من مدرسة واحدة مدى الحياة. **فالتعلم في مدرسة واحدة غباء يترتب عنه ضيق في الفهم و انحسار في التجربة الشخصية !**

ولكي تُحرر إرادتك تحتاج إلى قيم المبادرة والمواجهة والشغف والمثابرة والفعّالية والنجاعة والمسؤولية، وإلى مراقبة وتطوير نوعية الدوافع والحوافز التي تحركك. **والتربية العاطفية** شرط لازم لتربية

إرادتك، لأن **العاطفة المجنحة ترتهن حرية الإرادة كما ترتهن الأوهام حرية العقل.**

ولا تكتمل الاستقلالية إلا بتحرير القدرة، **ولكي تُحرر قدرتك** تحتاج إلى **فقه الوسائل وقيم السوق**. والتربية العملية على التكسب والاعتماد على الذات شرط لازم لاستقلالية القدرة.

إذن لتحقيق استقلالية العقل والإرادة والقدرة يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ والعادات الآتية:

- تطوير القدرة على الفهم والتحليل.
- تطوير القدرة على النقد، مع التركيز على النقد العملي الذي يُؤسس للبديل بدل النقد النظري العاجز.
- تطوير القدرة على جمع المعلومات ومعالجتها بشريا ويدويا وآليا.
- تطوير القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات
- التعلم من مدارس الحياة المتعددة: مدرسة الصحبة، ومدرسة السفر، ومدرسة القراءة، ومدرسة السوق، ومدرسة الخطأ، ومدرسة النجاح، ومدرسة الفشل...
- الانفتاح على العلوم النظرية والإفادة من مفاهيمها ومبادئها.

- الانفتاح على العلوم التقنية والإفادة من أدواتها ونماذجها.
- مراقبة وتطوير نوعية الدوافع والحوافز التي تحركك.
- تعزيز قيمة الاستقلالية والتحفيز الذاتي والاعتماد على الذات.
- تعزيز قيمة المبادرة والتحرر من عقلية الانتظار القطيعية.
- تعزيز قيمة المواجهة والتنافس الإيجابي البنّاء.
- تعزيز قيمة الفعّالية والكفاءة والعائد والتوجه نحو النتائج.
- تعزيز مهارة اليقظة والانتباه للإشارات الضعيفة.
- تعزيز الإحساس العالي بالمسؤولية.
- تعزيز الذكاء العاطفي والقدرة على إدارة المشاعر.
- تعزيز الحس العملي والانتقال إلى الفعل.
- الموازنة بين فقه المقاصد وفقه الوسائل، لأن المقاصد السامية بدون وسائل مادية مجرد أحلام مُجَنَّحَة.
- إدماج قيم السوق بالتربية العملية على التكسب وتحقيق دخل من مصادر متعددة.

- امتلاك مشروع شخصي يصنع قيمة ويُوَلِّد عائدًا.
- الشغف بالعمل والمثابرة عليه حتى تحقيق الأهداف.

كُن طموحاً في رؤيتك

يجب أن تنظر بعيداً لئلا تغرق في الحرائق اليومية، **ولك أن تطمح طموحا عالياً وعالمياً مهما كان قصورك الحاضر وانهزامك المؤقت**، فالأيام دُوَل.

من الحزم أن تطمح أعلى من إمكانياتك وأبعد من حدودك. **لا تُنافس محلياً وفي حدود إمكانياتك الذاتية والحالية**. اِبحث عن فرص للتطور على المستوى العالمي **فالفرص المحلية أفقها محدود**، ونافس على المستوى العالمي **فالمنافسة المحلية لا مستقبل لها**، وواجه على المستوى العالمي **فاللاعبون المحليون مجرد وكلاء!**

في البيئات الاجتماعية التي تنتشر فيها القيم القوية **يؤمن الإنسان بالمستحيل**، أما في البيئات الاجتماعية التي ينتشر فيها اليأس ويتسلل إلى العقول والإرادات فالإنسان لا يؤمن حتى بالممكن !

اِرفع سقف طموحك مهما كان قصورك الحالي، واجعل **التميز** هدفك فالنجاح لا يستحق أن يكون هدفاً، واجعل **الحرية** أعز ما يطلب فالأمن لا يستحق أن يكون مشروعاً. إن **الحرية للشجعان والأمن للجبناء!**

كُن مَرِناً

من كمال الحزم المرونة، فكُن مَرِناً.

المرونة هي التفاعل الذكي والمستمر بين أهداف خطتك وإكراهات واقعك، والبحث المستمر عن توازن بينهما. من الغباء أن تحاول التقدم بشكل جامد نحو أهدافك، دون أي مناورة أو تعديل أو تراجع أو تأجيل أو تنازل تفرضه إكراهات واقعك.

عندما تكون اللعبة مثلا غير عادلة وأكبر منك، عليك أن تنسحب من زمن المواجهة المرحلي الآني وتنخرط في زمن الإعداد المستمر الهادف؛ فإذا انتصر فرد لمظلوميته خلال سنة فقد استعجل، وإذا انتصرت أمة لمظلوميتها خلال جيل أو جيلين فقد استعجلت. عندما تكون اللعبة أكبر منك عليك أن تتسلح بالمرونة وتنخرط في الزمن البعيد !

ومن المرونة أن تنخرط في بعض تفاصيل اللعبة وأنت ترفضها؛ فبإمكانك دائماً، متى كنت ذكيا ومرنا، أن ترفض اللعبة وتنخرط في بعض تفاصيلها، **فالأشجار تُغَيِّر أوراقها لا جذورها** !

إن **المرونة ضرورة لا اختيار**، فهي تمنحك مزايا حيوية:

- تعزز قدرتك على مواكبة التغييرات في محيطك بسرعة وفعالية.
- تعزز قدرتك على التجديد والإبداع في عملك.

- تعزز قدرتك على ملاءمة الوسائل والأهداف مع خصوصيات الحالة والوضعية.
- تحرم خصمك من التنبؤ بسلوكك.
- تعزز قدرتك على التحكم في الوضعية، فالأكثر مرونة هو الأكثر تحكما.

ولتعزيز المرونة في حياتك يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ والعادات الآتية:

- إن العالم لم يخلق بالأبيض والأسود، فبينهما طيف من الألوان والخيارات المتعددة والمتنوعة.
- فكر دائما في بدائل الخيار الوحيد الذي تعودت على ممارسته.
- المشكل الواحد له دائما تسعة حلول على الأقل.
- بإمكاننا في الكثير من الأحيان التوجه مباشرة إلى حل المشكلة دون الرجوع إلى أسبابها.
- إذا كان ما تقوم به لا يحقق النتائج المرجوة منه جَرّب غيره، فأرض الله واسعة.

- تحرر من العادة فهي جارفة، جرّب أشياءً جديدة وأفكاراً جديدة وأشخاصاً جدد.

- درب نفسك على رؤية الأشياء والأشخاص والأحداث والأفكار من زوايا مختلفة في نفس الوقت؛ ففي كل فرصة يوجد خطر، وفي كل خطر توجد فرصة.

- في التفاوض اِرفع سقف مطالبك في البداية، لكن كُن مستعدا للتنازل والعمل بمبدأ الربح المشترك.

- في الحوار عَبّر عن آرائك ومواقفك بقوة، لكن احترم آراء الآخرين وأنصت إليها واستفد منها.

- كُن قويا من دون تخشب ومرنا من دون ميوعة.

كُن مرنا فعندما تموت الشجرة الخضراء المرنة تتحول إلى مادة صلبة متخشبة تصلح أن تكون حطبا فقط !

كُن متوازناً

التوازن أساس الحزم؛ لأن النوازع التي تحرك الحازمين هي نوازع الرزانة والعدل والإنصاف.

التوازن هو حالة استقرار بين قوى متعددة ومتكاملة، وهو التناسب الدقيق بين أشياء متناقضة. ويوجد التوازن دائما في المسافة الممتدة بين طرفين متطرفين. **التوازن حكمة**، والحكمة توجد دائما بين رذيلتين.

ومجالات التوازن متعددة منها:

- كُن متوازناً في مشاعرك وأفكارك ومواقفك.
- كُن متوازناً في عقلك وإرادتك وقدرتك.
- كُن متوازناً في رؤيتك ورسالتك وقيمك.
- كُن متوازناً بين الماضي والحاضر والمستقبل.
- كُن متوازناً بين أهدافك وأفعالك.
- كُن متوازناً بين ممارساتك ونتائجك.
- كُن متوازناً بين مثاليتك وواقعيتك.

- كُن متوازناً بين أداء واجباتك واستخلاص حقوقك.
- كُن متوازناً بين ما أنت عليه وما تملك.
- كُن متوازناً بين ذكائك وحسيتك.
- كُن متوازناً بين حضورك وغيابك.
- كُن متوازناً بين هدوئك وحيويتك.
- كُن متوازناً بين مرونتك وصرامتك.

ولتعزيز التوازن في حياتك يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ والعادات الآتية:

- **وضوح الرؤية**؛ فالرؤية الواضحة تمنحك توازنا، والغموض في الرؤية يفقدك التوازن. ويجب أن تكون الرؤية نفسها متوازنة.
- **الانفتاح على كل أنواع القيم**: الروحية والأخلاقية والعقلانية والعملية والعاطفية والجمالية. لا تُضَيّق واسعًا، ولا تسجن نفسك في نوع واحد من القيم.
- **الانفتاح على كل مجالات تطبيق القيم**: الشكل الأمثل للإنجاز، والشكل الأمثل للعلاقات، والشكل الأمثل للتنظيم.

- **تحديد الأولويات**؛ الأهم ثم المهم.
- **تخطيط الأهداف**، يوميا وأسبوعيا وشهريا وسنويا بشكل واقعي ومرن ومتوازن.
- **تنظيم الوقت**؛ التوزيع المتوازن للوقت، مع احترام واجب كل وقت.
- **خرق العادة**: الحذر من المربعات المريحة والعادات الجارفة.
- **تعلم أن تقول لا**، متى قدرت أن نعم ستفقدك توازنك.
- **التأمل والتقييم والتقويم المستمر للذات**، من خلال سويعة في اليوم، ولتكن مثلا قبل النوم، نستعرض فيها شريط أعمال اليوم وأحداثه للتأمل والتقييم.

كُن صريحاً

للصراحة بعدان:

- الصراحة في العلاقات الشخصية.
- الصراحة في سياق تنظيمي مؤسسي.

على مستوى العلاقات الشخصية **ليست الصراحة أن تقول كل ما تعتقد، و إنما أن تعتقد كل ما تقوله**. الصراحة من حيث المبدأ فضيلة لكن **عمليا نكون قد ارتكبنا حماقة كبيرة عندما نخطئ الشخص المناسب والموضوع المناسب واللحظة المناسبة عند قولنا الصراحة**. الصراحة في العلاقات الشخصية بدون حكمة تصنع الأعداء، فكن حكيما في صراحتك حتى لا تندم عندما تجد نفسك في ورطة بسبب صراحتك. **بين الصراحة والغباء خيط رفيع !**

أما على المستوى التنظيمي فالصراحة رافعة أساسية للعلاقات الفعّالة في القيادة وداخل فرق العمل. **كُن واضحا في كفاءتك ونو اياك مع فريقك وشركائك**، وتقاسم معهم نظام العمل وأسلوبه وأهدافه ووسائله. كُن صريحاً، ولا تُخْف نيتك الحقيقية. **الوضوح يبني الثقة، والغموض يدمر المشاريع المشتركة والشراكات.**

كُن شجاعاً

عندما تحل العاصفة يتصرف كل شخص على طبيعته:

- البعض يختبئ.
- والبعض يهرب.
- والبعض يواجه بشجاعة.

الحازم يواجه بشجاعة، ثابتاً ومثابراً في مواجهته، لا يتزعزع عن خط سيره مهما كانت المخاطر والعقبات، ولا ينسحب إن هرب البعض أو اختبأ، ولا يهاب المواجهة مهما كانت المخاطر، ولا يتقدم بحثا عن زعامة أو شهرة.

الشجاع شخص مسؤول، حيوي من غير تهور، ويتحمل مسؤولية أفعاله، **ولا يورط من معه في مغامرات طفولية أو مُراهِقة !**

الشجاع شخص جامع، حوله يتألف الفريق ويستقر، ومنه تشيع الثقة وتنعقد الإرادة. وَتَد يمنع بشجاعته الخيمة أن تعصف بها الرياح.

الشجاع شخص مثابر، له من قوة الإرادة وطول النفس ما يُمَكِّنه من إنجاز المهمات حتى النهاية.

كُن مَرِحاً

روح المرح تُخفف ما في الحزم من جِدية، فتَعَلَّم كيف تجعل محيطك ينشرح باستخدام روح الدعابة، **ودون تَصَنُّع أو تقليد أو خلفيات.**

الحازم الذي يملك حس المرح وعفوية الدعابة لا تُثقل كاهله كثيراً أعباء الحزم، كما يكسب بمرحه مع محيطه وُد العاملين معه ومحبتهم ويرتاحون للعمل معه.

لكن **أن تكون مرحاً لايعني أن تكون طفلاً.** فالطفل الأبدي يتصرف بروح المرح على كل أحواله وفي كل مواقفه، وهذا يجعله شخصا غير حازم لأنه غير جدي بالمواقف التي تطلب ذلك، ولا يستطيع ضبط نفسه بكل جدية مع الأمور، **فكُن مَرِحاً لا طفلاً.**

صحيح أن الطفل بداخلنا عامل إحياء وإبداع، فهو مصدر حس المرح وعفوية الدعابة، لكنه **يصبح عدوًا للذات عندما يمسك القيادة** ويطلق أجنحة مشاعره ورغباته بدون ضابط ومراقبة وتحكم.

كُن مَرِحاً لكن دون تضخيم لغرائز الطفل الذي يوجد بداخلك ومشاعره، لأن **الطيبة الساذجة، في حقيقتها النفسية، ليست سوى تضخيم للعاطفة المجنحة لحالة الطفل فينا وتحرير لرغباته بشكل مطلق.**

كُن شاهداً

الناس كإبل مائة لا تكاد تجد فيها راحلة !

أغلب الناس لا تحمل إلا هَمَّها الشخصي، وقليل ممن يحملون همّا عاماً ينجحون في التحرر من ضغوطات الحياة وإكراهات الحاجة. **الحازمون وحدهم ينجحون في الجمع بين الهمّ الشخصي والهمّ الجماعي**، وفي ترجمة هذا الوصال بين الهمّين في حضور فاعل ومؤثر يُعطي النتائج ويترك الأثر، **فكُن حاضراً بنتائجك شاهداً بأثرك**.

أن تكون شاهدا معناه أن تترك أثرًا في حياتك وبعد موتك يساهم في تغيير حياة الناس وواقعهم للأفضل، ولتعزيز هذا الحضور وترك الأثر يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- الأعمال السطحية لا تترك أثرًا، **لتكن أعمالك عميقة**.
- الجهود المشتتة والمتناثرة والتي لا يجمعها مشروع متكامل لا تترك أثرًا، **لتكن أعمالك متكاملة** وضمن مشروع شمولي ورؤية واضحة.
- الأعمال المتقطعة لا تترك أثرًا، **لتكن أعمالك مستمرة** ومستدامة.
- لن يبلغ الأثر الذي ستترك مداه إلا إذا كانت أعمالك تتميز **بالعمق والتكامل والاستمرارية**.

كُن مِعطاءً

من كمال الحزم العطاء، يُكمّله ويلطفه، فكُن مِعطاءً، في دعمك للآخرين، وتشجيعهم، وتعليمهم، وتقديم الفرص لهم، ومنحهم الاستقلالية، لكن بشكل صحيح.

العطاء حياة، فنحن نعطي لنحيا، ونعطي لنشعر بأننا أفضل مما كنا عليه، ولا شيء يقود إلى الفناء أكثر من المنع والامتناع.

يميل الحازمون إلى القيام بواجب العطاء ويستمتعون بذلك، ويتقاسمون أفضل ممارساتهم. لكن **مساعدة الجميع في كل شيء وتقاسم كل شيء ليست من الحزم**. فالسلطة مثلا يصعب تقاسمها دون مخاطر، لذلك يجب دائما تحليل المخاطر قبل التقاسم، واتخاذ إجراءات إدارة هذه المخاطر حفاظا على مصالحك.

ولتعزيز "**العطاء الصحيح**" يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- كُن مِعطاءً حتى لا يتملكك ما تملك. إن كل ما لا نستطيع إعطاءه يتملكنا.
- عطاؤك يعود إليك، وبقدر ما تعطي تغتني، وكلما تقاسمت أكثر امتلكت أكثر.

- ليس العطاء من الفضول سماحة حتى تجود وما لديك قليل.

- قيمة العطاء في توقيته، فالعطاء بعد فوات أوان الحاجة إليه لا يؤدي وظيفته.

- لا تعط سمكة بل علم طرق الصّيد الفعال؛ فالخبز المأكول ينتهي بسرعة، **وثقافة الرعوية** يجب أن تنتهي وتحل محلها **ثقافة التنموية.**

- أفضل العطاء أن تساهم في إقامة العدل. **العدل مطلب اجتماعي والعطاء قيمة أخلاقية**، فلا تنسيك القيمة الأخلاقية عن المطلب الاجتماعي.

- مساعدة الجميع في كل شيء وتقاسم كل شيء ليست من الحزم، حلل المخاطر قبل التقاسم، واتخذ إجراءات إدارة هذه المخاطر حفاظا على مصالحك.

لا تكُن طيباً

أستخدم كلمة "**الطيبة**" في كتاباتي بدلالة اصطلاحية خاصة، وآقصد بها **السلوك القائم على التمذهب لقيم العطف والحنان والوداعة والقناعة بشكل مطلق وسلبي**. القيم التي تُرفع شعاراً مطلقاً تُخفي غالبا نيات الاستعباد، والقيم التي تمارس باعتبارها مرجعية مطلقة تؤدي غالبا بأصحابها إلى العبودية !

الطيبون أصحاب نو ايا بريئة وآمال ساذجة، لا يتعلمون من الحياة ومعاركها إلا نوعاً واحداً من الدروس هي دروس المحبة، وهم لا ينجحون في تعلم غير ذلك لأن **استر اتيجيتهم الوحيدة في المواجهة هي التمترس خلف المو اقع الآمنة**.

الطيبون يتفانون في أداء واجباتهم ويتسامحون في حقوقهم، لأن النوازع التي تحركهم هي العطف والحنان والوداعة والقناعة. **إن الشخص الذي يتنازل عن حقه هو شخص غير مسؤول بنفس قدر لامسؤولية الشخص الذي يتهرب من أداء واجبه**، لأن الحق والواجب وجهان لحقيقة واحدة. **اِعرف حقوقك وتمسك بها، واعرف واجباتك وقم بأدائها**.

لا تكُن طيباً مستسلماً صامتاً منقاداً وديعاً سلبياً أبْلَهًا مُغفَّلا. الحازم شخص واثق بنفسه، لا يكون **مستسلماً** يتنازل عن حقه، ولا **صامتاً** لا رأي له، ولا **منقاداً** يُفْعَل به ولا يَفعَل، ولا **وديعاً** يتغوّل عليه

الماكرون، ولا **سلبيا** يهرب من المواجهة، ولا **أَبْلَهًا مُغفَّلًا** يُلدغ من نفس الجحر في عود أبدي لا يكاد ينتهي إلا ليبدأ من جديد !

ولكي تنجح في تجنب الطيبة وإغرائها يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- لا تشغلك الحاجات الإنسانية كالحوار والمحبة عن القوانين الاجتماعية كالصراع. **وازن بين الحاجة والقانون** !
- لا تجعل الأمن هدفك، **فالأمن للجبناء والحرية للشجعان**.
- لا تفكر بعقلية "صفر مخاطر" وإنما فكر **بعقلية إدارة المخاطر**.
- **الحقوق والواجبات متلازمان ووجهان لحقيقة واحدة**، فلا تكن من الذين يتفانون في أداء واجباتهم ويتسامحون في حقوقهم !
- تعلم أن تقول لا حينما يكون ذلك ضروريا.
- تحكم في غضبك، **فالغضب هو أول جلاد للطيبين** !
- **اِحرص أن يكون لك رأي دائما**، ولا تتنازل عن حقك في أن يكون لك رأي وموقف.
- لا تكن شخصا بسيطا وخدوما لدرجة استغلال الآخرين لك !

- لا تهرب من المواجهة بحثا عن سلام وانسجام بأي ثمن.
- لا تحرص على التنازل عن حقك لتظهر بمظهر جيّد أمام الناس.
- عندما ندعوك للخروج من الطيبة الساذجة والتحرر من إغرائها، فلا تعتقد أنك ستضيع إلى الأبد في بحر المكر. لسنا مجبرين على الاختيار بين شرّين، **فبين الطيبة والمكر خيار ثالث هو الحزم.**

لا تكُن عنيفاً

لا يكون الحازم سلبيا يهرب من المواجهة، لكن لا يكون أيضاً عدوانياً يواجه بعنف، وإنما يكون جامعاً لصفتين يصعب الجمع بينهما: **الحيوية والهدوء**.

لا تكُن عدوانياً وعنيفا، لأن **العدوانية والعنف تعبير عن ضعف لا عن حزم**، والحازمون لديهم القدرة على التعبير عن مشاعرهم ومواقفهم ومصالحهم بقوة وحيوية لكن بهدوء واحترام للآخر.

وأصحاب السلوك العنيف نوعان:

- عنف بالطبع ثابت.
- عنف بالتطبّع عابر.

قد يمر بك أحيانا ظرف قاهر تفقد معه توازنك، فتصدر منك سلوكيات عنيفة. إن مثل هذه التجارب العنيفة عاطفيا هي فرصتك لإعادة بناء استقرارك النفسي على أساس السلوك الحازم، أما إذا كنت صاحب طبع عنيف فكان الله لك ولمن حولك.

ولكي تنجح في تجنب العنف وأَسْرَه يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ والطرق الآتية:

- اِفهم عوالمك الذاتية أولا من غرائز ومشاعر، فهذا يساعدك على اكتشاف **الجذور النفسية للعنف** في شخصيتك.

- اِفهم تربيتك الاجتماعية في الأسرة والمدرسة والحي وتجاربك الشخصية، فهذا يساعدك على اكتشاف **الجذور الاجتماعية والثقافية للعنف** في شخصيتك. إن عادات التفكير والتواصل التي تؤدي إلى استخدام العنف مصدرها التربية الاجتماعية التي تلقيناها في طفولتنا.

- انتبه للفرق بين العنف والقوة، **العنف رذيلة أما القوة ففضيلة،** وهي سلوك حازم يحقق الهدف دون أن يضر بالآخرين.

- اِعرف الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهدافك وتلبية حاجاتك دون الإضرار بالآخرين.

- بين الصراحة والوقاحة خيط رفيع أحيانا، **فلا تكن وقحا وتعتقد أنك تمارس الصراحة !**

- انتبه للفرق بين النقد والانتقاد، الانتقاد رذيلة فكرية والنقد مهارة فكرية، **فكُن ناقداً لا منتقداً !**

- تعلم الإنصات وطور قدرتك على ممارسته، واعلم أن **قدرتك على الإنصات أهم و أفيد من قدرتك على الجدل !**

- من المهم أن يكون لك رأي لكن من القبح أن تفرض رأيك، ومن المهم أن تكون لك كلمتك لكن من الوقاحة أن تحرص دائما أن تكون لك الكلمة الأخيرة !

- لا تنتقم لنفسك **فالانتقام ضعف**، وغالبا يدمر الانتقام صاحبه.

- الصراع قانون اجتماعي غايته **التدافع الذي يجلب المصلحة** لا التدمير الذي يجلب المفسدة.

- "**التواصل غير العنيف**" لمارشال روزنبرغ طريقة علمية وعملية فعّالة تساعد على تعزيز التواصل الاجتماعي غير العنيف، فاستفد منها.

- "**التحليل التعاملي**" لإريك بيرن طريقة علمية وعملية فعّالة أيضا تساعدك على فهم حالات الأنا عندك وأنظمة القيادة الذاتية لديك وطرق تواصلك وألعابك النفسية، فاستفد منها.

لا تكُن ماكراً

المكر هو أن تدفع الآخر إلى فعل ما فيه مصلحة مشتركة مع جعله يعتقد أنه يفعل ما فيه مصلحته الشخصية (**المكر الحسن**)، أو أن تدفعه إلى فعل ما فيه مصلحتك الشخصية مع جعله يعتقد أنه يفعل ما فيه مصلحته الشخصية (**المكر السيء**).

لكن رغم وجود المكر الحسن فإن الماكر غالبا ما تتغلب إغراءات المصلحة الشخصية على رغباته الذاتية، فيخلط ما بين شخصه ومصلحته وما بين المصلحة المشتركة، فيمكر لمصلحته الشخصية بدل أن يمكر للمصلحة المشتركة، ويُقَدِّم مصلحته الشخصية على المصلحة المشتركة. وتبلغ مساوئ هذا الخلط مداها إذا كان الماكر يقود هيئة أو منظمة، فيسيء استعمال السلطة، وعندها يصبح، بوعي منه أو بدون وعي، وبقصد منه أو بدون قصد، باباً لإيواء الانتهازيين المستعدين لتملّقه فيرفعهم ويقدمهم، ويؤخر أصحاب الكفاءة، وتصبح المنظمة مرتعا للمحسوبية والاستغلال.

والمكر درجات، أدناها أن تكون ماكرًا في شخصك ولشخصك (**المكر البسيط**)، وأعلاها أن تكون ماكرًا وتنشر في نفس الوقت ثقافة الطيبة وحسن النية للإكثار من الطيبين من حولك، أي الإكثار من ضحاياك (**المكر المزدوج**) !

إن الحزم أعمق أصالةً من المكر، وأرفع مقصداً، وأوسع منبسطاً، فكُن حازماً ولا تَكُن ماكراً.

ولكي تنجح في تجنب المكر وإغرائه يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- لا تتلاعب بمشاعر الآخرين وأفكارهم ومصالحهم.
- ليكن لك موقفك المبدئي المستقل بقطع النظر عن موازين القوى.
- اللباقة مهارة اجتماعية إيجابية فلا تستخدمها لتحقيق مصالحك الشخصية.
- المجاملات والابتسامات والإطراء مهارات اجتماعية جيدة نستخدمها لتعزيز السلم والمحبة لا للحصول على ما نريد.
- لا تلعب الأدوار الدرامية لتحقيق أهدافك الشخصية.
- لا تبالغ في تقدير الوقائع وتشويه الحقائق لتحقيق أهدافك.
- القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين مهارات حياتية مهمة استخدمها بضوابط أخلاقية.
- كُن واضحا في نواياك وأهدافك مع شركائك.

لا تلعب الأدوار الدرامية

الأدوار الدرامية مدمرة للذات وللعلاقات البشرية، فهي عبارة عن أنماط من التفاعلات السلبية والألعاب النفسية التي ترتكز على الاضطهاد أو التآمر أو الإنقاذ.

والأدوار الدرامية ثلاثة:

- **دور الضحية**: شعاره أنا مظلوم ومضطهد ومسلوب الإرادة وجميع من حولي يتآمر علي !
- **دور الجلاد**: شعاره إنما العاجز من لا يستبد، والآخرون يستحقون ما يحدث لهم من مأساة، ولا يصلح للبشر إلا الاستبداد بهم !
- **دور المنقذ**: شعاره أنا مكلف ومسؤول عن حماية وإنقاذ الآخرين !

والأدوار الدرامية هي **لعبة نفسية تدمر التواصل والعلاقات** في جماعة أو بين شخصين قادرين على تبادل لعب الأدوار الثلاثة، وتتم هذه الأدوار على مستوى الوعي أو اللاوعي لكنها إرادية.

وتدمر هذه الأدوار التواصل والعلاقات، لأن الشخص عندما يلعب دورًا دراميًا معينًا يفرض على الطرف الآخر أن يلعب دورًا تكميليًا، فعندما تلعب مع زميلك أو شريكك دور الضحية فأنت تفرض عليه لعب دور المنقذ

أو الجلاد، لذلك **بدل أن تلعب الأدوار الدرامية عبّر بقوة ووضوح ومسؤولية عن أفكارك ومشاعرك ومصالحك.**

إن سلوكيات الإنسان مرتبطة بأدواره في الحياة وما يرتبط بهذه الأدوار من ألعاب نفسية. والأدوار الدرامية ما هي إلا ألعاب نفسية واستعدادات للذات تصنع قَدَرَها من خلالها.

لا تلعب دور الضحية

أنا مظلوم ومضطهد ومسلوب الإرادة وجميع من حولي يتآمر علي.. هذا هو لسان حال لاعب دور الضحية، وهو غير الشخص الذي يعبر عن الظلم الواقع عليه بدون إرادته.

الضحية شخص اتكالي وكثير الشكوى، يحمل معه شعوره بالعجزواليأس والخجل وكل أنواع المشاعروالأفكارالسلبية، ويعتقد أنه غيرقادرعلى اتخاذ قرارات وعاجزعن حل مشكلاته، وهوفوق كل ذلك شخص لا يستمتع بحياته.

أما **أخلاقياته** فهي عدم تحمل المسؤولية والتلاعب والاستغلال.

إن لعب دور الضحية خطير على الذات والغير، وهو ككل الألعاب الدرامية يدمر العلاقات؛ فعندما تلعب مع الغير دور الضحية فأنت تغريه ليلعب معك دور المنقذ أو الجلاد.

وللتحرر من أَسْرِ هذا الدور نتبع المبادئ والأدوات الآتية:

- حاول أن ترى الجوانب الإيجابية في وضعيتك، لتكتمل عندك الصورة بشكل متوازن.

- وضعيتك صعبة فعلا، وليس أمامك سوى التساؤل: ما العمل للخروج منها؟

- تعلم أن تعتمد على نفسك، ولا تنتظر المساعدة من أحد.
- الامتناع عن اتخاذ أي قرار ليس قرارا، حدد موقفك عندما يكون ذلك ضروريا.
- حدد واجباتك وأهدافك الشخصية مع نفسك بدقة، وحدد مهامك وأهدافك مع شركائك بوضوح.
- محاولاتك لا تشفع، لأن المهم هو النتائج.
- بدل أن تلعب الأدوار الدرامية عبّر بقوة ووضوح ومسؤولية عن أفكارك ومشاعرك ومصالحك.

لا تلعب دور الجلاد

إنما العاجز من لا يستبد، والآخرون يستحقون ما يحدث لهم من مأساة، ولا يصلح للبشر إلا الاستبداد بهم.. هذا هو لسان حال لاعب دور الجلاد، والجلاد أساسا يكون شخصًا ذاتياً لكن الدور قد يلعبه إدماناً أو مرضاً.

الجلاد شخص لا يتحكم في انفعالاته العنيفة، كثير الغضب، سريع الضجر، يرى نفسه دائما على صواب ويرى غيره على خطأ، لا يتقبل وجهات نظر الآخرين ويفرض وجهة نظره، وهو دائم اللوم، ويسعى إلى الانتقام من الآخرين أو اضطهادهم، ويتلذذ بهذا الانتقام والاضطهاد.

أما **أخلاقياته** فهي الأنانية والاستبداد والعنف.

إن لعب دور الجلاد خطير على الذات والغير، وهو ككل الألعاب الدرامية يدمر العلاقات؛ فعندما تلعب مع الغير دور الجلاد فأنت تغريه ليلعب معك دور الضحية أو المنقذ.

وللتحرر من أَسْرِ هذا الدور نتبع المبادئ والأدوات الآتية:

- اعترف بالآخرين وبحقهم في الوجود بشكل واضح وصادق.
- من حق الآخرين أن يكون لهم رأي مخالف لرأيك، وموقف مخالف لموقفك، ومصالح مخالفة لمصالحك.

- لا تتدخل فيما لا يعنيك، ولا تقحم نفسك في مشاكل الآخرين، ولا تنصب نفسك شرطيا أو قاضيا على الآخرين.

- انتبه إلى أن الكثير من الناس من حولك تتحملك أدبا منها لا خوفا منك !

- حاول أن ترى الأحداث والوقائع بشكل موضوعي ودون انحياز.

- من الذكاء أحيانا عدم الانحياز لأي طرف، والحفاظ على نفس المسافة تجاه الجميع.

- حاول أن يكون لك حظ من عاطفة المحبة، وألا تحرم نفسك من العواطف الإنسانية.

- تَعَلَّم التواصل غير العنيف. توجد دائما خيارات بديلة عن العنف.

- إن كسب قلب أفضل من تسجيل موقف !

لا تلعب دور المنقذ

أنا مكلف ومسؤول عن إنقاذ الآخرين.. هذا هو لسان حال لاعب دور المنقذ، وهو غير الشخص الذي يحب مساعدة الناس.

المنقذ شخص يُحَمِّل نفسه فوق طاقتها، يبالغ بالعطاء، لا يستطيع قول لا، يتحمل مسؤولية أحداث وأشخاص لا تقع تحت مسؤوليته، لا يستطيع رسم حدود فاصلة، يشعر بأنه مذنب إذا لم يبادر إلى عملية الإنقاذ.

أما **أخلاقياته** فهي الأنانية، وتبرير وجوده من خلال ضحايا ومضطهدين، وفرض مساعدته على الآخرين دون أن يطلبوا منه ذلك.

إن لعب دور المنقذ خطير على الذات والغير، وهو ككل الألعاب الدرامية يدمر العلاقات؛ فعندما تلعب مع الغير دور المنقذ فأنت تغريه ليلعب معك دور الضحية، وتُبقيه معتمداً عليك وتمنحه إذنا بالفشل. كما أن دور المنقذ يجعلك تنسى مشاكلك واحتياجاتك وتُقَنّعها بالاهتمام بمشاكل واحتياجات الآخرين.

وللتحرر من أَسْرِ هذا الدور نتبع المبادئ والأدوات الآتية:

- حاول أن ترى الجوانب السلبية في دور المنقذ الذي تقوم به، لتكتمل عندك الصورة بشكل متوازن.

- تأكد أولا أن المشكلة التي تُقحم نفسك في حلها تقع فعلا تحت مسؤوليتك، فلا تُقحم نفسك في أمور لست مسؤولا عنها.

- تأكد أن انشغالك بمشاكل الآخرين ليس هروبا من مشاكلك.

- دع الآخرين يتحملون مسؤولية حياتهم ويعملون على حل مشاكلهم بأنفسهم، فالناس عموما تستطيع حل مشاكلها بنفسها إذا أعطيت الوقت الكافي والوسائل اللازمة.



الفصل الثاني

ما الذي يجب أن أعرفه؟



خريطة الفصل الثاني



ماذا يجب أن أعرف؟

- يمثل هذا البعد نوعية فهمنا لذواتنا وللعالم من حولنا وللعمل ومتطلباته.



المعرفة العميقة الأولى: معرفة الذات

الحازم ليس شخصاً بدون عيوب، فلا داعي للمثاليات المُجَنَّحة. **الحازم ببساطة هو شخص يعرف ذاته جيداً**، ويعرف نقط قوته وكيف يستثمرها، ونقط ضعفه وكيف يراقبها ويضبطها.

اِعرف نفسك، وإلا ستواجه الهزيمة في كل معركة، ولا تنس أنه لا توجد رحلة أبعد وأعمق وأخطر من رحلة اكتشاف الذات؛ فبداخلنا مجرات ضخمة من العادات والاستعدادات، ومحيطات شاسعة من المشاعر والعواطف، وقارات غير مكتشفة من المصالح، وأنفاق مظلمة من المعتقدات والأوهام، وأن تعرف ذاتك معناه أن تكتشف عاداتك واستعداداتك ومشاعرك ومصالحك ومعتقداتك، وهي كلها متقلبة بتقلب أحوالك النفسية وتجاربك الشخصية ومستوى نضجك ووعيك.

واعلم أن **معرفة الذات لا تتم بكمالها وفعّاليتها إلا في قلب التجربة الشخصية الحيّة والعلاقة مع الآخر**، ففي اكتشافنا للآخر نكتشف ذاتنا، ونحن نتعرف على ذاتنا من خلال ما يزعجنا في الآخر الذي يختلف عنا في عاداته واستعداداته ومشاعره ومصالحه ومعتقداته، ومن الخطأ توهم إمكانية معرفة الذات في عزلة شعورية بطولية مفرطة.

إن معرفة الذات لا تتحقق بعمق إلا في تجارب حيّة ومتعددة ومتنوعة وغنية بالمعاناة الفكرية والمشاعر العنيفة، لكن الناس تتجنب بطبيعتها المعاناة، أي تتجنب التجارب الحية والغنية التي تتيح لها فرصة

اكتشاف الذات ومعرفتها، وحتى عندما تتاح لها تجربة معاناة حقيقية فإنها تنشغل بمعاناتها عن استخلاص الدرس وتطوير الذات.

اِعرف استعداداتك وطوّرها

لمفهوم "**الاستعداد**" قدرة علمية تفسيرية وقوة عملية تغييرية لا نجدهما في مفهوم "الكفاية Competence"؛ فعندما نستبدل الاستعداد بالكفاية نفهم بسهولة الكثير من الظواهر الغريبة وغير المفهومة، ونحمي تفكيرنا من الوقوع في الكثير من الأخطاء، ونسلح تخطيطنا بالكثير من الفعالية والكفاءة.

إن **الاستعدادات هي بنيات ذاتية تحدد قابليات الأفراد للقيام بأفعال أو ردود أفعال في وضعيات محددة**. ففي مجال القيادة مثلا، الاستعدادات هي حالة من التهيؤ الفكري والنفسي والعملي والجسدي يكون فيها الشخص قادراً على ممارسة القيادة بفعالية وكفاءة. بتعبير آخر، حالة أو مجموعة من الصفات الدالة على قابلية الفرد - مع شيء من التدريب - على اكتساب معارف ومهارات وقيم وأدوار القيادة. إنها إمكانات الفرد للقيادة عندما يُزَوَّد بالتدريب والتأهيل المناسبين.

إن أعمق ما في ذات الإنسان استعداداته، ففيها تسكن عبوديته وحريته. وأخطر ما في استعدادات الإنسان طبيعتها الاجتماعية، وهذا ما يجعل تغييرها مهمة شبه مستحيلة. ولو كانت طبيعة الاستعدادات نفسية لاكتفينا بوصفات **الخيميائيين الجدد** الجاهزة.

إن الذهاب إلى الحرب ليس نزهة مريحة. تحتاج أولا إلى **استعدادات المُحارب**، وتحتاج ثانيا إلى **امتلاك السلاح ومهارات**

استخدامه، وتحتاج ثالثا إلى **معرفة ساحة المعركة وطبيعتها وخصوصياتها وقواعد الاشتباك فيها**. في كلمة واحدة جامعة تحتاج إلى "**استعدادات**".

هكذا **القيادة الحازمة** ليست نزهة مريحة، وإنما هي رحلة طويلة وشاقة، تحتاج لتطوير استعداداتها:

- أن يتولد لديك شعور بالحاجة إلى استعدادات القيادة الحازمة.
- وأن تفكر في امتلاكها.
- وأن تمتلكها فعليا.
- وأن تشعر بالفخر والمسؤولية لامتلاكها.
- وأن تفكر في استخدامها.
- وأن تستخدمها
- وأن يكون استخدامك لها فعّالا ويعطي نتائج.
- وأن تفكر في استخدام هذه النتائج للمواجهة والصراع.
- وأن تواجه.
- وأن تنجح في المواجهة وتحقق نجاحات.

- وأن تتابع رحلة امتلاك المزيد من الاستعدادات لتحقيق المزيد من النجاحات.

تلك هي الرحلة التي لم يتولد بعد لدى الطيبين وعي بالحاجة الاستراتيجية إليها !

اِعرف مشاعرك وتحكم فيها

مقاتل شجاع ومبادر وفعّال وسريع ودقيق متى أُحسنت تربيته، أو متخاذل ومستسلم ومهادن ومتكاسل ومسالم وجبان متى أسيئت أو أهملت تربيته.

العواطف والمشاعر هي **ردود فعل فيزيولوجية أو نفسية تجاه مثير خارجي**، تدفع في اتجاه تحطيم هذا المثير الخارجي أو الابتعاد عنه أو تجاوزه أو تعويضه أو التوقف برهة لاستكشافه أو الحصول عليه مجدداً أو المحافظة عليه أو السعي إلى المزيد منه.

تحتل العواطف والمشاعر مكانة مهمة بل خطيرة في حياتنا، فهي تقع في نقطة تقاطع الذات من جهة والآخر والعالم والعمل من جهة أخرى؛ إنها تجارب ذاتية أمام مثيرات الآخر والعالم ومتطلبات الفهم والإرادة. **إنها عامل النجاح والفشل الأول.**

لكن ما الفرق بين العواطف والمشاعر؟

العواطف تجارب ذاتية تنطوي على الإثارة الفيسيولوجية والتقييم المعرفي؛ فهي ردود فعل داخلية (فيزيولوجية) بمظاهر خارجية (جسدية) أمام حدث خارجي، وهي لا تدوم لأكثر من بضع دقائق، ووظيفتها إعادة التوازن للجسد بعد تفريغ شحنته العاطفية، ولا يصح الحكم عليها بالإيجاب أو السلب لأنها محايدة.

أما **المشاعر** فهي بناء واع للذهن، ومن طبيعة نفسية لا فيزيولوجية، وهي نوعان: مشاعر إيجابية ومشاعر سلبية.

الشخصيات القوية تملك القدرة الذاتية على بناء المشاعر الإيجابية وعلى تقاسمها مع الآخرين وعلى تجاوز المشاعر السلبية بسرعة، **والشخصيات الضعيفة** تقضي فترات طويلة لتجاوز مشاعرها السلبية. ولأهمية وخطورة العواطف والمشاعر والحاجة إلى فهمهما والتحكم فيهما اخترع العلم البشري والخبرةالإنسانية "**الذكاء العاطفي**".

اِعرف الحب وسِحْرَه وتجنب أَسْرَه

يخشى الكثير من الرجال والنساء الحبّ ويسعون إلى تجنب أسره، لأنهم يدركون نفوذه السحري الممارس عليهم والمهدد لكرامتهم لا سيما في العلاقات الحميمة، فهو **يُحْدِث في النظام الاعتيادي للحزم تصدعاً رهيبًا يخفف من سطوة الحزم أو يلغيه**، ممّا يجعله "حزما" فوق حزم الحازمين.. فالهوى سلطان !

الحب علاج متى كان بجرع صغيرة، لكنه دمار إذا كان بجرعات كبيرة وبدون تحكم. **وهل يوجد حب بتحكم !**

صحيح أن **الإنسان بدون مشاعر المحبة ليس إنساناً و إنما جثّة تريد قبرًا. لكن المحبة عندما تُرفع شعاراً مطلقاً يجعل الناس ترى الوجود بأكمله من خلالها تصبح نشوة مخدرة وغيبوبة سعيدة** ينتشي بها المُحِبّون والعشاق الذين يختزلون الوجود بأكمله في المحبة ولا شيء غير المحبة. إن الحب، في غياب **التحكم العاطفي**، سُلطان، له نفوذه السحري الذي يمارسه على المُحِب والمحبوب، وتهديده الخطير للكرامة، بسبب ما يُحدثه من تصدع في النظام الاعتيادي للذوات والعلاقات.

إن "الحب المطلق" ما هو إلا تعلق قلب فارغ ! وهذا المعنى تشير إليه الآية: "وَأَصْبَحَ فُؤَادُ أُمِّ مُوسَى فَارِغًا". الفراغ بشكل عام خطير على صاحبه، وأخطر أنواعه فراغ القلب الذي يوقِع صاحبه في **"الحب**

المُجَنَّح"، لأنه قد يقتل صاحبه في لحظة تبعية عاطفية وفي غياب التحكم العاطفي.

إن الحب بما هو تجربة شخصية يكون أسوأ وسيلة لإيذاء النفس في حالة عدم التحكم العاطفي، لأن **الذات في تجربة "الحب المُجَنَّح" الذي لا يصاحبه تحكم عاطفي تكون مكشوفة ومحرومة من أية حماية من العقل.**

ساعدوا أبناءكم على إشباع حاجاتهم العاطفية المتعددة والمتنوعة لتحقيق **التوازن العاطفي** (القبول والرفض، الاحترام والازدراء، الحنان والحرمان، الفرح والحزن...)، وعلى تطوير **نضجهم الوجداني وذكائهم العاطفي** في مرحلة الطفولة من خلال تجارب عاطفية شخصية في وضعيات حياتية حقيقية صعبة. **وأي خطأ في الصغر يقع فيه الطفل يُعتبر مكسبًا وتعلماً مهماً بالنسبة له يجنبه الوقوع في خطأ أسوأ منه عند الكبر!**

اِعرف التربية العاطفية لتتحكم في مشاعرك

هدف **التربية العاطفية** التحرر من مصيدة المشاعر، وتطوير الذكاء العاطفي. **توجد حاجة ملحة لتربية الناس على التعرف على مشاعرهم، وعلى مشاعر الآخرين، والتعبير المناسب عنها، والتحكم فيها، والثقة بالذات، وتقدير الذات والآخر، والتحفيز الذاتي وتحفيز الآخرين.**

التربية العاطفية تربينا على رجولة محاولة **الفهم** بدل فسولة السخرية أو التعاطف الغبي، وتربينا على **الانضباط وإعداد الفعل** بدل الانخراط الغبي في ردود الأفعال.

إن الذكاء العاطفي يمنحنا وعيا يذكرنا في كل موقف بألا "نشتري العبد إلا والعصا معه"؛ **فالعاطفة المُجَنَّحَة دون نضج وتحكّم عاطفي خَبَال يُعطي النشوة المخدرة لكنه لا يعطي الفعّالية والنجاعة.** إن الذكاء العاطفي يمنحنا القدرة على **تحقيق أهدافنا دون مواجهة** !

إن **الذكاء العاطفي يعطيك توازنًا**؛ فإن كنت من **سكان الأجَمَة** فهو يمنحك إحساسا بأنك محروم من عاطفة المحبة، وإن كنت من **سكان مدن الأحزان** يمنحك الذكاء العاطفي وعيا بخطورة السياقة بسرعة عالية دون تحكّم !

اِعرف أوهامك وتخلص منها

الأوهام أنواع:

- **المعرفة غير العلمية**: هي **كل معرفة تبدأ بالسعي إلى إشباع رغبات أو تبرير مصالح**، ثم ما تلبث أن تتحول بعد أدائها لوظيفتها إلى "معرفة علمية". هكذا ينتشر الوهم عند القادة، والجهل عند الأتباع !

- **الإيديولوجيات**: كان الوهم في القرن الماضي يُصْنَع في **مختبرات التفكير الثوري** والغرف غير المُكَيَّفَة للعنف الطبقي، وها هو اليوم يصنع في **مختبرات التفكير الإيجابي** والغرف المُكَيَّفَة للحب والتسامح. تعددت المختبرات والغرف، وتَنَوَّعت ظروف التكييف، والإيديولوجية واحدة. **إنها صناعة الوهم، تصنعها تارة قفازات حديدية وتارة قفازات حريرية !**

- **الألعاب الوهمية**: ألعاب هدفها إلهاء اللاعبين عن الألعاب الحقيقية، وعندما تنتهي اللعبة الوهمية وتختفي طاولة اللعب ويتبخر اللاعبون، يستيقظ أصحاب النوايا البريئة والآمال الساذجة من غيبوبتهم السعيدة !

أما **صناعة الوهم** فمجرد **خلطة**: فكرة صحيحة تُرْفَع شعاراً مطلقاً لجعل الناس يرون الوجود بأكمله من خلالها، وحزمة متكاملة من المؤثرات اللغوية، والكثير من الرغبة، مع القليل من الصبر والزمن.

تمنح الفكرة الصحيحة **المصداقية** (مثلا: الحب، التسامح، التفكير الإيجابي..)، ويمنح تحويلها إلى شعار مطلق **الاعتقاد** (والناس للأسف تحتاج إلى معتقدات أكثر مما تحتاج إلى حقائق)، وتمنح اللغة الكذّابة **أساليب للتلاعب** بالعقول والمشاعر (لغة ميلتون، لغة الإيحاء، الاستعارات..)، وتمنح الرغبة الطمّاعة **موضوعًا للرهان** (وطبعاً اللغة تغلب الرغبة، لأن الكذّاب يغلب الطمّاع). أما الصبر والزمن فهو الخميرة التي تُحَوِّل طاقة مكونات الخلطة إلى **كحول يبطئ أداء العقل والإرادة والقدرة.**

هذه هي الخلطة السحرية لصناعة الوهم !

اِعرف التربية الفكرية لتتحكم في أوهامك

قيمة الفكر هي قيمة الحاجة إليه عند استخلاص دروس الماضي وفهم قواعد اللعب في الحاضر والتخطيط للريادة في المستقبل، وقيمة ضرورته العملية عندما تحين ساعة اتخاذ قرار أو حل مشكلة، أما **الإنسان المفكر تفكيرًا مُجَرَّدًا أو مُجَنَّحًا فما هو إلا حيوان فاسد**؛ أفسده التفكير المُجَرَّد المنفصل عن واقعه وعن الفعل فيه، أو التفكير المُجَنَّح المنغمس في واقع من صنع أحلامه وخياله !

إن علاقة الناس بعالم الأفكار، إن كانت لهم علاقة به، على ثلاث حالات:

- **فكر مُجَرَّد** يزرع المفاهيم ويحصدها في حقول المعرفة المختلفة.
- **فكر مُجَنَّح** يُبْدِع الاستعارات وينتشي بها في سماء الخيال الواسع.
- **فكر عملي** حَي همّه الأول الفعل المؤثر في الواقع واحتلال مواقع الريادة فيه، ويتوسل بالفكر لفهم اللعبة وقواعدها والحواجز عند الدخول ومشاريع اللاعبين واستراتيجياتهم، وفهم قيم العمل ومبادئه وطرقه وأدواته.

وسيكون من الغباء أن نستثمر في أنظمة تعليمية تُعَلِّم تحليل المفاهيم ونقدها (**المعرفة المُجَرَّدة**)، وإبداع الاستعارات وتذوقها (**المعرفة

المُجَنَّحة)، ولا تُعَلِّم إرادة الفعل الاستراتيجي في الواقع ويقظة الانتباه لعلاماته الحَيَّة التي ينبني عليها استغلال فرصه وتجنب مخاطره (**المعرفة الحَيَّة)**.

لكن أين نتعلم هذه **التربية الفكرية الحَيَّة**؟ وهل يمكن تعلمها في المدرسة والجامعة؟

المدرسة لا تعلم المعرفة الحَيَّة، وإنما تعلم معرفة مُحَنَّطة. إنها **أسوأ اختراع في تاريخ البشرية**؛ لأنها تعلمنا كيف نتعامل مع قضايا مألوفة وبسيطة لمواجهة قضايا غير مألوفة ومعقدة، وتعلمنا الكثير من الأشياء التي لا مبرر لتعلمها إلا في سواد أعين المدرسة، وتعلمنا كيف نكون موظفين صالحين، وأن هناك إجابة واحدة صحيحة، وأن الوقوع في الخطأ هو شيء بشع، وأن الامتحانات تواجه بشكل فردي، وأن التعاون مع زميل في الامتحان غش !

كل شيء في المدرسة فاقد للمعنى لأنه تم إخراجه عن سياق الواقع الحي وصراعاته وسياق الحياة وشموليتها وترابط الواقع وتعدد أبعاده ومستوياته وتعقيد ظواهره. **إن السياق التعلمي الحي، لا الوضعيات التعليمية المصطنعة، وحده يمنح المتعلم العناصر الأساسية لبناء المعنى الذاتي لتعلمات فعّالة.**

المدرسة إذن لا تُعلم المعرفة الحَيَّة، فأين نتعلمها ومن أين نبدأ تربيتنا الفكرية؟

إن التربية الفكرية تبدأ بسؤال: **ما العمل؟** ثم **بخوض التجربة**. ومع التجربة وقبلها وبعدها نحتاج إلى **يقظة فكرية**، وإلى **التطوير والتحسين المستمر، وتعلم طرح المشكلات الحقيقية وحلها بفعالية وكفاءة، واليقظة تجاه مخاطر الفكر ومِصْيداته**؛ لأن التربية الفكرية سلاح ذو حدين: فإما **فكرعملي حي** متفاعل مع واقعه فاعل لا مفعول به، وإما فكر فلسفي مُجَرَّد أو فكر روائي مُجَنَّح. **كان الله للطيبين من الفلاسفة والرو ائيين !**

اِعرف عاداتك واضبطها

ما العادة؟ وكيف نجعل العادة تحارب لأجلنا؟

إن العادة هي نموذج في الاستجابة مهمته ضبط الجسد لينضبط، ودمجه ليندمج، وإلزامه ليلتزم، من خلال توفير مرجعية لتنظيم السلوك.

إن السلوك المرغوب فيه إذا تكرر مرة واحدة فهو **لحظة حماس**، وإذا تكرر عدة مرات فهو **عادة إيجابية**. والسلوك غير المرغوب فيه إذا تكرر مرة واحدة فهو **خطأ**، وإذا تكرر عدة مرات فهو **عادة سلبية**.

العادة إذن هي **السلوك النَّمَطي المتكرر**، إنها **فن التصرف بنفس الطريقة في نفس الوضعية دون تفكير ودون جهد ودون مقاومة**، تبدأ كخيط من الحرير وتنتهي كحبل من الفولاذ.

إن العادة هي المحرك الأساس لسلوك الإنسان، والعامل الأساس لتكيفه مع متطلبات الواقع. من خلال العادة نستطيع القيام بكل الأعمال بسهولة، فهي تساعدنا على اتخاذ القرارات بأسرع وقت والقيام بالأعمال بأقل جهد وفي أقصر وقت وبفعالية، فهي تُقَرِّب إدراكاتنا الحسية من الدقة والسهولة والسرعة لترتفع بها إلى قمة الفعّالية والكفاءة والأداء العالي. إنها **محارب صامت يتحدث دائما عبر الأفعال !**

باختصار، وفي كلمة واحدة جامعة: **العادة غريزة؛** فعندما يبذل الفقير جهداً كبيراً ووقتا طويلا لفهم اللعبة المالية وقواعدها ومعرفة اللاعبين ورهاناتهم ومحاولة لعب اللعبة بذكاء ودون أوهام، يتصرف الغني دون جهد ودون تفكير "بغريزته المالية"، أي في مربعه المريح والآمن بسرعة وسهولة ودقة وفعالية. إنها "عادات النجاح المالي" التي تم تخزينها في "**ذاكرة الجسد**" بمفعول مصاحبة ومشروع تربوي أسري لا يرى في الأطفال أبناء فقط وإنما ورثة لأعمال العائلة أيضاً !

اِعرف التربية العملية لتتحكم في عاداتك

هدف التربية العملية هو التحرر من مصيدة العادات، وبناء **الإرادة والهمة**، أي بناء **الشغف والمثابرة**.

الإرادة ابتداء هي توتر الذات، ثم هي ترك العادة، وأخيرا هي وضوح الأهداف والغايات والايمان الراسخ بهما. أما **الهمة** فهي النهوض للطلب؛ طلب الأهداف والغايات الفردية والجماعية.

الإرادة والهمة مثابرة في سلوك يومي، ودعك من خطاب الأحلام وقانون الجذب وأيقظ المارد الذي بداخلك ولاشيء مستحيل! **الهمة سلوك مثابر، أي نَفَس طويل في رحلة طويلة وشاقة، أما "الجذب" فوعد بسلوك لا طريق معه**؛ "سلوك" تتوتر الذات فيه بسرعة بمفعول استراتيجيات الوصفات الجاهزة والتحفيز السريع، ثم تنطفئ بسرعة أيضا. **كان الله لضحايا الخيميائيين الجدد !**

إن "تربية" استراتيجيات الوصفات الجاهزة والتحفيز السريع مثل الغربال، يتآكل يومياً، وفي وقت ما يتحوَّل الغربال إلى طارة تدحرجها العادة السيئة من جديد !

توجد حاجة ملحة لتربية عملية تُلَقِّن العاجزين الاستعدادات بدل وهم الوصفات الجاهزة. واستعدادات التربية العملية نوعان:

- **الاستعدادات الذاتية الدنيا** مُجَسَّدة في **قيم الاعتماد الداخلي**، وهي ثلاث:
  - المبادرة
  - وضوح الرؤية
  - الانضباط
- **الاستعدادات الذاتية العليا** مُجَسَّدة في **قيم الإنجاز الخارجي**، **وهي ثلاث**:
  - الشغف
  - المثابرة
  - المسؤولية

إن الحاجة ملحة لتعليم رواد العجز والكسل رجولة "**دُلَّني على السوق**"، بالمعنى الواسع للسوق !

وللتربية العملية هدف مزدوج:

- **التربية على الاستقلالية والمسؤولية** لتحويل الشخص من الاعتماد الخارجي إلى الاعتماد الداخلي.

- **التربية على الإنجاز والأداء العالي** لتحويل الشخص من التأمل الداخلي إلى الإنجاز الخارجي وتحسين الأداء والتميز.

إن **التربية العملية هي تربية ميدانية** تتيح اكتساب نمط من الخبرة الواقعية عن طريق الملاحظة والمحاولة والخطأ والتوجيه الخارجي والدعم والتقييم الذاتي والتحسين المستمر حتى بلوغ مستويات عليا من الاستقلالية والمسؤولية والقدرة على الإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الأداء. إن **هدف التربية العملية هو استقلال الإرادة**؛ أي القدرة على الانتقال إلى الفعل والمثابرة عليه حتى الوصول إلى تحقيق الهدف بشكل مستقل.

اِعرف أخطاءك وتعلّم منها

في الحياة توجد مدارس متعددة، من أهمها **مدرسة الخطأ**. (انظر كتابي: مدارس الحياة المتعددة).

الخطأ مُعَلِّم قاس، ينجز لك الامتحان ثم يعطيك الدرس بعد ذلك. وما فائدة درس بعد فوات الامتحان !

الدروس مفيدة دائمًا، خاصة دروس الفشل؛ ففي تجربة الفشل نكتشف أسرار النجاح. **الخطأ يُعَلِّمُنا أسرار النجاح**، إنه معلم جيد، أما النجاح فمعلم سيئ !

في الحياة لا يوجد فشل و إنما تجارب فقط. الفشل مجرد تجربة، بل إن تجارب الفشل أهم من تجارب النجاح. وإذا فشلت لا تسأل نفسك ماذا خسرت فقط، بل اِسأل نفسك أيضا ماذا ربحت، واستأنف مسيرتك بإقبال شجاع على الحياة والمستقبل، **فالشجاعة تنمو بالمبادرة، والخوف ينمو بالتردد.**

لا جدوى من إلقاء اللوم على إخفاقاتك. فكر في الأخطاء كطرق للتعلم والتحسين، وكن متسامحا مع نفسك والآخرين. الخطأ بشري، والبشر لديهم الحق في ارتكاب الأخطاء. إن الخطأ ليس جريمة، ولا هو نهاية التاريخ والعالم، وتجنب خوض التجربة بسبب الخوف من الخطأ مفسدة كبرى، والكلمة الأخيرة ستكون بكل تأكيد للخبرة المتراكمة بالصبر والزمن.

أما وصايا السلوك الحازم، عند التعامل مع الأخطاء فهي كالآتي:

- خُلق الإنسان مزودًا بحقوق، ومن حقوقه الأساسية **الحق في الخطأ**. اِمنح نفسك والآخرين الحق في الخطأ، فهو حق من حقوق الإنسان.

- **الخطأ مُعَلِّم**، بل أفضل معلم على الإطلاق متى وجد من يقبل به ويُنصت إلى دروسه وتعاليمه، **والنضج نراكمه بالأخطاء وبالتعلم منها** لا بالتقدم في السن دون تجارب وأخطاء.

- تحرر من عقلية "لا تخاطر"، فالمخاطر جزء من الحياة، وتَحَوَّل إلى عقلية "**إدارة المخاطر**". بادر وغامر، لكن اتخذ في نفس الوقت إجراءات إدارة مخاطر مبادرتك ومغامرتك.. الخطأ حق من حيث المبدأ، لكن اتخاذ إجراءات حماية أنفسنا منه ومن نتائجه واجب.

- **اعترف بكل ثقة** بالخطأ في حال الوقوع فيه.

- اعتبر نفسك المسؤول الأول عن الخطأ مهما قلّ نصيبك من المسؤولية، **وتحمل مسؤولية** نتائج أخطائك، ولا تُحَمِّلها لغيرك.

- وسّع أُفق الفهم وحلل بشكل موضوعي وشامل ماذا وقع؟ ولماذا وقع؟ وكيف وقع؟ **الفهم الأناني والضيّق يُعزّز تكرار نفس الأخطاء.**

- عند وقوع الخطأ لا تضيّع وقتك وحياتك في البحث عن المسؤول، وإنما **توجّه نحو المستقبل و ابحث عن الحل**.
- تأمل تجربة الخطأ **واستخلص دروسه** لمستقبل أفضل.
- **لا تقع في نفس الخطأ مرتين**.

اِعرف حدودك والتزم بها

الحازم يعرف ما له ويتمسك به وما عليه ويلتزم به. يُعبِّر عن رأيه بقوة لكن يُنصت لرأي الآخرين. يتفانى في التمسك بحقوقه لكن يؤدي واجباته تجاه الآخرين. باختصار **يعرف حدوده جيّدا ولا يتعداها**.

إن **معرفة حدودنا تُمكننا من تقييم المخاطر** التي يمكن أن نتعرض لها ومعرفة حدود قدرتنا على تحملها. وفي المقابل فإن عدم معرفة حدودنا جيدًا تجعل حركتنا مشلولة، لأن من يجهل حدوده يخشى الفشل.

لكن كيف نعرف حدودنا ونلتزم بها؟

يوجد شرطان لكي يعرف الإنسان حدوده ويلتزم بها:

- **الوضوح**: وضوح الأدوار والاطار التعاقدي، إذ لا يمكن الالتزام بهذه القاعدة إلا إذا كانت **الأدوار** دقيقة **والإطار التعاقدي** محددا بوضوح، لأن معرفة هذه الأدوار وهذا الإطار التعاقدي يسمح لك بالتعبير عن ذاتك وحقوقها بشكل كامل دون التعدي على الآخر وحقوقه.

- **المسؤولية**: قيمة أخلاقية ذات بعدين مترابطين ومتكاملين: الحق والواجب. الطيبون لا يعرفون منها إلا التفاني في أداء الواجب، والماكرون لا يعرفون منها إلا التفاني في استخلاص الحق. أما المسؤولية بمعناها الشمولي والمتوازن فتجمع بين أداء الواجب

والتمسك بالحق واستخلاصه. **نحتاج إلى الخروج من أخلاق الواجب المفرد، وأخلاق الحق المفرد، والدخول في أخلاق المسؤولية التي تقوم على مبدأ توازن الحقوق والواجبات.**

اِعرف حدودك والتزم بها، واعلم أن **القضايا العادلة لا تموت**، وأن أصحابها يبعثون من رمادهم من جديد إلى أن تنتصر قضيتهم.

المعرفة العميقة الثانية: معرفة العالم

بعد معرفة الذات تأتي معرفة العالم، عالمك الصغير في حدود مشاريعك الشخصية، والعالم الكبير في حدود ما تحتاج إليه لتأطير فهمك لعالمك الصغير. ستحتاج إلى معرفة رقعة اللعب وخصائصها واللعبة وقواعدها.

العالم عوالم اجتماعية متعددة لكل منها لعبته الخاصة، ومعرفتك لهذه العوالم تبدأ بفهمك لأسس **نظرية الألعاب في صيغتها الاجتماعية** لا الرياضية، فهي تمنحك أدوات فهم اللعبة وقواعدها واللاعبين واستراتيجياتهم.

إن فهمك للعوالم التي تتحرك فيها وقوانين اشتغالها هو ملاذك الآمن إن أردت أن تعرف كيف تبني مشروعك واستراتيجيتك وقراراتك بالشكل الذي يضمن مصالحك، هذا إن كانت لك مصالح، **فالطيبون لا يملكون مصالح و إنما نو ايا حسنة.**

إن **العالم ساحات للمواجهة** والسيطرة فيه تؤول لمن استطاع أن يتسلح بمرجعية نظرية وعملية تساعده على فهم اللعبة وقواعدها واللاعبين ومشاريعهم واستراتيجياتهم، ليتمكن من اتخاذ أفضل القرارات والمواجهة بأفضل التكتيكات والاستراتيجيات، بدل ردود الفعل العشوائية الفردية التي لا رابط بينها.

ومعرفة هذا العالم ضرورة حيوية لأنه لا بديل لنا عن المواجهة، **فاللعبة قَدَرُنا في هذا العالم، لاختلاف الأفكار، وتشابك المشاعر، وتعارض المصالح !**

اِعرف طرق معرفة العالم

كيف تعرف العالم من حولك؟

إن سؤال المنهج هو أبو الأسئلة، والشرط الأول لباقي الأسئلة، **فبأي منهج نعرف العالم؟**

العالم يمكن معرفته عن طريق الجمع بين أربع طرق متكاملة:

- **الطريقة الأولى:** المصادر الخاصة؛ **إذا لم تكن لك مصادرك الخاصة فأنت خارج اللعبة !**

- **الطريقة الثانية:** قوة الملاحظة والانتباه **للإشارات الضعيفة** مع إعمال آلية التحليل بذكاء؛ أحيانا لا نحتاج إلى مصادر خاصة للمعلومات لفهم ما يجري، وإنما نحتاج فقط إلى ربط القطع مع بعض بمجهود تحليلي لاستنتاج حقيقة ما يحدث.

- **الطريقة الثالثة:** قراءة التاريخ والرواية وعلم الاجتماع ومشاهدة الأفلام من خلال أعمال عالمية كبرى، فهذه الحقول المعرفية والفنية لديها قدرة رهيبة على كشف قواعد اللعبة وفضح اللاعبين، لكن لا تقرأ هذه الأعمال بنظرة الباحث عن جمالية الفن أو حقيقة العلم، بل **اِقرأها بنظرة المُحارب الذي يبحث عن تلقي الفهم بوضوح والأمر بدقة ليواجه بذكاء !**

- **الطريقة الرابعة:** الفعل في هذا العالم، إذ لا شيء يمكن أن يحل محل **التجربة الشخصية**؛ فاليد هي الحافة الحادة للعقل، والعمل أصدق إنباءً من الكتب !

اِعرف اللعبة ومعناها

الحياة لعبة، بل ألعاب، وبالقصر والحصر، لكنها ألعاب جادة: تُبقي **المنافسةُ** اللاعبين يقظين، وتضبط **قواعدُ اللعب** سلوكَهم ومواقفَهم وقراراتهم، ويمنح **الرهانُ** للّعب معناه واتجاهه.

إن **الحياة لعبة جادة**، وأكثر ألعابها جدية **ألعاب الكبار** (انظر كتابي: ألعاب الكبار وأحلام المستضعفين). لا شيء أكثر جدية في هذه الحياة من لعب الكبار !

إن النظر للحياة على أنها لعبة، وللإنسان على أنه لاعب، هو أولا منظور قرآني، ففي الآية: (**إِنَّمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا لَعِبٌ وَلَهْوٌ**). فتيار الحياة من منظور قرآني مُصَمّم في اتجاه اللّعب واللهو بهدف الابتلاء (وهذا أيضاً مفهوم قرآني)، والسباحة ضد هذا التيار هي ما يجعل من الإنسان مؤمناً (وَإِن تُؤْمِنُوا وَتَتَّقُوا يُؤْتِكُمْ أُجُورَكُمْ وَلَا يَسْأَلْكُمْ أَمْوَالَكُمْ). فالبشر إذن أربعة أصناف: في الطبيعة الأصلية لتيار الحياة المُصمم للابتلاء يوجد صنفان: **لاعبون ولاهون**، وفي السباحة ضد هذا التيار يوجد صنف ثالث: مؤمنون، وهما نوعان: **مؤمن قوي ومؤمن ضعيف**.

لكن ما الفرق بين اللعب واللهو؟

للّعب معنيان: معنى عام ومعنى خاص:

- **بالمعنى العام** هو كل نشاط هدفه التسلية، وبهذا المعنى العام يكون **اللعبُ نقيضَ العمل**.

- **وبالمعنى الخاص** هو الحيلة والمكر (لعب الرّجل على فلان: احتال عليه ومكَر به) بدافع الرغبة (سال لُعابُه)، وبهذا المعنى الخاص يكون **اللعبُ نوعاً من أنواع العمل**، إنه العمل الاستراتيجي، أي العمل العقلاني المستمر الهادف، في مقابل ألعاب الحريق اليومي لرجال الإطفاء وألعاب الطيبة لسفراء النوايا الحسنة.

أما اللهو فيحمل معنى الغفلة عن الشيء، في معاجم اللغة: اللهو هو ما لَعِبْتَ به وشغَلك، فيكون للّهو أيضا، بناء على هذا المعنى اللغوي، معنيان:

- **اللهو عن لعب الكبار**، وهذا لهو العامة ولهو المؤمن الضعيف.

- **واللهو عن معنى الحياة والوجود والمصير بعد الموت**، وهذا لهو يقع فيه العامة والخاصة.

والنظر للحياة على أنها لعبة يُسَهّل ثانيا فهم الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويوضح متطلبات النجاح في الحياة من حيث هي لعب ولهو: **لكي تنجح في الحياة يجب أن تلعب لعبة الكبار بنجاح، لا أن تلهو في الجري بدافع ضغوطات الحياة، أو في السعي وراء متعتها، لكن دون أن يلهيك هذا اللعب عن معنى الحياة والوجود والمصير بعد الموت !**

إن الحياة مُصممة على قاعدة الاختلاف بين البشر في رغباتهم وأولوياتهم ونظرتهم للعالم وعلى تعارض مصالحهم، وهذا الاختلاف والتعارض هو الطاقة المحركة للعب اللاعبين، ولهو اللاهين، وإيمان المؤمنين!

اِعرف الصراع المُحَرِّك للُّعبة

ينتج عن المواجهة بين الفاعلين المتنافسين في اللعبة صراع من أجل المصالح المادية أو الأخلاقية، هذا **الصراع هو المبدأ المُحرك للعبة، والمصالح التي يدور حولها الصراع هو المبدأ المُحرك للاعبين**، وتُحدد نتيجة هذا الصراع تطور موازين القوى بين الفاعلين وحالة قواعد اللعب.

الصراع قانون وحكمة و ابتلاء.

الصراع أولا قانون اجتماعي، والطيبون تطوقهم طيبتهم وتمنعهم عن إدراك حقيقة العالم الاجتماعي القائمة على **حكمة صراع المصالح**. ولأن **الصراع قانون اجتماعي والمحبة حاجة إنسانية، ينسى الطيبون القانون في غمرة انشغالهم بالحاجة**، لذلك يسببون أزمة الأداء أكثر ممايفعل الماكرون.

وأساليب الصراع متعددة أهمها:

- **سن التشريعات والقوانين**، وهي المظهر الرسمي لقواعد اللعب التي يفرضها الكبار.
- **الحوار**، وهو آلية لإدارة الاختلاف الفكري. الطيبون يتمذهبون للحوار أما الماكرون فيعتبرونه من آليات إدارة الصراع.

- **التفاوض**، وهو آلية لإدارة تعارض المصالح، ويرتبط نجاحه باستعداد أطرافه للقيام بتنازلات وتفاهمات.

- **الضربات تحت الحزام**. عندما يتخلى اللاعبون عن نبالتهم وعقلانيتهم ويلجؤون إلى غرائزهم العدوانية ينزلون إلى حلبة الجنون والرذيلة، وتصبح المناطق الأكثر حساسية لدى الخصم مستهدفة بضربات موجعة مسددة بغضب مرضي لا رحمة فيه.

- **العنف المادي**. الأذكياء عاطفيا أصحاب رأي يجعلون المواجهة المادية آخر خياراتهم، أما الأغبياء عاطفيا فأصحاب عاطفة مجنحة يجعلون القتال أول خياراتهم.

وفي كل لعبة توجد ثلاثة أنواع من الصراعات:

- **صراع المشاريع**، وهو صراع الكبار على ريادة مشاريعهم.

- **صراع التحدي**، وهو صراع المتحدي مع الرائد على تغيير قواعد اللعب.

- **صراع الوكلاء**، وهو صراع الصغار على مصالحهم أو على البقاء.

والصراع ثانيا حكمة؛ في سورة البقرة: {وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ الْأَرْضُ}، وفي سورة الحج: {وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ

كَثِيرًا} . في تدافع معتقدات البشر ومشاعرهم ومصالحهم وتكتلاتهم حكمة؛ ففيه اختبار لقيمة الأشياء وصلاحيتها، وهو مصدرٌ للتطور والتوازن، ومحفز للابداع والابتكار. ومُلهم للسلام والتفاهم الداخلي ومع الغير.

والصراع في النهاية ابتلاء؛ في نهاية كل صراع عبد وسيد، موت وحياة.. في سورة الملك: {ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا}. الابتلاء امتحان لا عقاب.. فرصة لفهم الحياة بشكل أعمق وتقديرها بشكل أكبر.. فرصة للنجاح والتطور والتعارف والتعايش. ومن علامات النجاح في ابتلاء الصراع أن تكون نتائج أعمالك مُمتعة ومُفيدة ومُرعبة للآخرين !

اِعرف قواعد اللعبة

العالم هو مجموع القوانين التي تحكمه، ومعرفة العالم تقوم على معرفة هذه القوانين والسنن، وهي ليست سننا بالمعنى الفيزيائي فقط، وإنما هي سنن بالمعنى العَقَدي والسياسي أيضا.

هي سنن بالمعنى العَقَدي أي ابتلاء يَتَنَزَّل من خلالها معنى اللعبة، وهي **سنن بالمعنى السياسي** أي قواعد للعب يَتَنَزَّل من خلالها الصراع بين البشر المُحَرِك للعبة. الطيبون يتعاملون مع السنن بالمعنى العقدي فقط، أما الماكرون فيتعاملون معها في بعدها السياسي، **ومن لنا بمن يتعامل معها بنظرة شمولية؟**

قواعد اللعبة هي ما يضبط سلوك اللاعبين ومواقفَهم وقراراتهم، وتتوزع الأدوار حولها كالتالي:

- يفرضها الكبار.
- يحميها الوكلاء (عفاريت ماكسويل، الخيميائيون...).
- ينفذ مقتضياتها الخيل والبغال والحمير (المتوحشون منهم للزينة، والمُرَوّضون للركوب).
- يلتزم بها ويسير على طريقها التابعون.

- يتوهم إمكانية تغييرها من الداخل الطيبون.
- ينازع عليها ويسعى إلى تغييرها المُتَحَدي الشجاع.

وقواعد اللعب مستويات:

- **قواعد اللعب الخاص**، وهي قواعد اشتغال حقل اجتماعي معين، كقواعد اشتغال الحقل الأسري أو المدرسي أو الاقتصادي أو السياسي أو العلمي أوالإعلامي.
- **قواعد اللعب العالمي**، وهي قواعد عابرة للحقول والمجتمعات، أي قواعد اللعب التي تتحكم في كل الحقول والمجتمعات (قواعد التراكم على الصعيد العالمي).
- **قواعد اللعب التاريخي**، وهي قواعد عابرة للأجيال والعصور، أي قواعد استدامة النجاح والهيمنة عبر الأجيال (قواعد التراكم العابر للأجيال).

أما قواعد التعامل مع قواعد اللعب فهي ثلاث:

- ضع في وعيك وإرادتك أنه توجد قاعدة واحدة أساسية فقط للّعب، وهي: **"قواعد اللعب موضوع صراع بين اللاعبين، والسيطرة تؤول لمن استطاع أن يفرض قواعده"** !

- قواعد اللعب نوعان: رسمية وغير رسمية. والرسمي نوعان قواعد قانونية عادلة وقواعد قانونية غير عادلة. وغير الرسمي نوعان أيضا أعراف عادلة وأعراف غير عادلة. **اِلتزم بما هو عادل، لكن لا تلتزم بمو اقع محددة.** الالتزام بالمواقف مبدأ، لكن تغيير المواقع ضرورة للحفاظ على الفرص !

- إذا كنت لاعبا رائدا اعتمد **استر اتيجيات محافظة** على قواعد اللعب القائمة، وإذا كنت لاعبا جديدا اعتمد **استر اتيجيات ثورية** مناهظة لقواعد اللعب القائمة لتغييرها، أو انسحب إلى أرض الله الواسعة و **ابتكر لعبة جديدة** واستقطب لاعبين إليها !

اِعرف أحداث اللعبة ومستوياتها

لا توجد أحداث عشوائية، وإنما توجد أحداث مُوَجَّهَة تندرج ضمن صراعات النفوذ التي تُحدد مضمون السلطة وطريقة توزيعها، لكن الصراع على السلطة يبقى دائما هو الوجه الخفي من الأحداث، أما واجهتها فهي مطالبات المستضعفين ومهاترات الوكلاء !

الأحداث إذن ثلاثة مستويات:

- **المستوى الأول** من الأحداث ينتمي **لزمن الحرائق اليومية**، أو زمن المطالبات العفوية التي يصنعها بين الفينة والأخرى أصحاب النوايا البريئة، وترتبط هذه الأحداث عادة بمطالب هذه الفئة الطيبة المغلوبة على أمرها. هؤلاء قوم غارقون في حرائق معيشهم اليومي، وينخرطون في الأحداث انخراطاً صادقاً بحثاً عن حريتهم وكرامتهم وعن عدالة ممتنعة وإنصاف بعيد المنال !

- **المستوى الثاني** من الأحداث ينتمي **للزمن السياسي**، وهي "الأحداث المُوَجَّهة" التي يُحشر إليها حشراً الوكلاء والتابعون وأصحاب الدكاكين السياسية والثقافية والإعلامية والنقابية. هؤلاء قوم منسجمون مع أنفسهم؛ يفهمون في حدود إرادتهم، ويريدون في حدود فهمهم، ويقومون بالأدوار المرسومة لهم، وينتظرون

الإشارات والتعليمات وينفذونها بالحرف حتى ولو كانت مثيرة لسخرية المنطق السليم ومدمرة لمستقبلهم.

- **المستوى الثالث** من الأحداث ينتمي **للزمن التاريخي** أي زمن لعبة السلطة وصراعاتها، وهي "الأحداث المُوَجِّهة" التي يصنعها أصحاب السلطة. هؤلاء قوم يوجهون الأحداث عن بعد، ويطبخونها على نار هادئة، ورهانهم الحفاظ على السلطة أو السعي إلى امتلاكها أو التأثير على من يمتلكها.

هي إذن ثلاثة أزمنة: للمستضعفين زمن المعيش اليومي يتدافعون في حدود وعيهم وإرادتهم بحثا عن تحسين شروط عبوديتهم وظروفها، وللوكلاء الزمن السياسي يتهاترون في حدود الأدوار الموكولة لهم والمصالح الشخصية التي تحركهم، ولأصحاب السلطة الزمن التاريخي يتصارعون على السلطة حفاظا عليها أو سعياً إليها أو تأثيراً على من يمتلكها.

عندما نحلل الأحداث لفهمها ينبغي ألا يحجب عنا الاندفاع الصادق والساذج للطيبين، وتكتيكات حلق اللحى وبتر الأذرع بين الوكلاء، استراتيجيات مراكمة السلطة على الصعيدين العالمي والتاريخي، وعندما نشارك في الأحداث ينبغي أن نتفاعل معها بذكاء وبما يخدم مصالح الطبقة التي ننتمي إليها، هذا إن كان لنا انتماء صادق ووعي حقيقي به !

اِعرف اللاعبين

اللاعبون هم الذين يقومون بأدوار مهمة في اللعبة، وهم من جهة امتلاكهم لمشروع وقدرتهم على فرض أو تغيير قواعد اللعب ثلاثة أنواع: رائد ومتحدي وتابع:

- **الرائد** هو من يملك مشروعا ويفرض قواعد اللعب.
- **المتحدي** هو من يملك مشروعا ويسعى إلى تغيير قواعد اللعب.
- **التابع** هو من لا يملك مشروعا ويخضع لقواعد اللعب.

ولكي تشتغل اللعبة يجب أن يعتقد اللاعبون في قيمة الصراعات التي يخوضونها حتى ولو كانت تافهة.

واللاعبون من جهة امتلاكهم لاستعدادات لعب اللعبة بدون أوهام ثلاثة أنواع:

- **صانعو الألعاب** وهم اللاعبون الأكثر يقظة وقدرة على فهم قواعد اللعب، والتعرف على منافسيهم وعلى مواقع منافسيهم ومشاريعهم واستراتيجياتهم، وعلى اللعب بدون أوهام وبإرادة التحدي أو الريادة. هؤلاء لاعبون يملكون **الاستعدادات الذاتية العميقة** للعب اللعبة.

- **الوكلاء** من الخيل والبغال والحمير من الذين يمتلكون نصف الوعي ونصف الإرادة. **نصف الوعي ونصف الإرادة أخطر على المجتمع من اللاوعي واللاإرادة !**

- **الطيبون** سفراء النوايا الحسنة الذين يعيشون في غيبوبتهم السعيدة وعموميات فهمهم البسيط لقوانين اشتغال العوالم الاجتماعية وسنة التدافع والتنافس والصراع، وخصوصيات عواطفهم السامية الجياشة الصادقة، وفسولة إرادتهم الحانية المتسامحة العذبة !

اِعرف مصالح اللاعبين

لكل شيء طاقة تحركه، والمصلحة هي الطاقة المحركة للعبة واللاعبين. **المصلحة هي الطاقة المحركة للحياة الاجتماعية**، ومبدأ كل حركة وسكون في مختلف العوالم الاجتماعية.

المصلحة هي ما نحصل عليه من منفعة أو خير من تملكنا لشيء أو قيامنا بفعل أو دخولنا في علاقة. وهي نوعان مصلحة عامة ومصلحة شخصية.

والمصالح ليست نقيض المبادئ، نقيض المصالح المفاسد، وهذا التقابل يبرز لنا بوضوح الطبيعة الحيوية والإيجابية لمفهوم المصالح من خلال نقيضه الحقيقي المفاسد، لكن انزلق للأسف فهم المعاصرين إلى تعاطٍ سلبي مع مفهوم المصالح بمقابلته مع مفهوم المبادئ. إن العلاقة بين المبادئ والمصالح ليست علاقة تناقض، وإنما علاقة تكامل؛ **فالمبادئ بدون مصالح جوفاء، والمصالح بدون مبادئ عمياء.**

إن ازدهار أي أمة وتقدمها مرتبط بجعل قاعدة "**جلب المصالح ودرء المفاسد**" أساس فهمها للدين والحياة. والمصالح ليست هي قوّام حياة الفرد فقط، بل هي أيضاً ما يُوَحّد بين البشر، ولعل قدرتها على توحيد البشر في جماعات ومنظمات وأمم أقوى من قدرة المشاعر والأفكار على التوحيد، وتجارب الوحدة (الاتحاد الأوربي مثلا) القائمة على وحدة المصالح رغم التناقضات اللغوية والعرقية والدينية دليل على فعالية

المصالح كحافز شخصي وجماعي، وكرابطة اجتماعية، وكمبدأ للتعاون والتعايش في إطار المصالح المتبادلة أو المشتركة.

ولكل لاعب مصالحه الخاصة أو العامة أو هما معا، ولكل مجموعة من اللاعبين مصالحها الفئوية والطبقية:

- **الحازمون** عندهم توازن أخلاقي بين المصلحة العامة ومصالحهم الشخصية.
- **الماكرون** يختارون المصلحة الخاصة هدفاً، والمصلحة العامة شعارًا.
- **الوكلاء** يقومون بمهمتهم المحددة لهم ويخدمون مصالحهم الشخصية في نفس الوقت ثم يرحلون.
- **الطيبون** مجرد سفراء للنوايا الحسنة، لا هم يتقنون خدمة المصلحة العامة، ولا هم ينجحون في خدمة مصالحهم الشخصية !

إن الإدارة الفعالة للمصالح والتحكم في العلاقة بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة تحدٍّ، لذلك يوصي فقه الحزم لاقتحام هذا التحدي بنجاح بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- المصالح ليست نقيض المبادئ، نقيض المصالح المفاسد.

- كل اللاعبين تحركهم قاعدة أساسية واحدة: جلب المصالح ودرء المفاسد.

- المصالح تُوَحّد بين البشر كما تُوَحّد بينهم الأفكار والمشاعر. اِجعل دائما الروابط بينك وبين الآخرين متعددة: أفكار تمنح وحدة الهوية، ومشاعر تمنح وحدة الشعور، ومصالح تمنح وحدة السلوك.

- المصالح ثلاثة أنواع: المصالح الشخصية ومصالح الآخرين والمصلحة العامة، ويجب الموازنة بينها. اِعرف مصالحك وتمسك بها ودافع عنها لكن دون المس بمصالح الآخرين وبالمصلحة العامة، وليكن شعارك: "**أنا رابح، وأنت رابح، والكل رابح**".

- القرارات لا تبنى على أساس المعلومات وإنما على أساس المصالح، أما المعلومات فدورها فقط تبيان اتجاه المصلحة !

اِعرف مو اقع اللاعبين

الموقع في حقل التنافس والصراع هو الكيفية التي يتميز بها لاعب عن باقي اللاعبين، والمسافة التي تفصله عنهم. بتعبير آخر هو **قيمة اللاعب في اللعبة.**

في الألعاب الاجتماعية للبشر كما في لعبة الشطرنج يملك كل لاعب قيمتين: قيمة مطلقة وقيمة نسبية. **قيمة مطلقة ذاتية أخلاقية** تتحدد بمرجعية المبادئ والقيم الأخلاقية، **وقيمة نسبية موضوعية اجتماعية** تتحدد بمرجعية موقعه في حقل التنافس والصراع وقواعد اللعب. عند المواجهة تنضاف للقيمة الذاتية الأخلاقية للاعب قيمة موضوعية اجتماعية، ولا وزن للقيمة الذاتية الأخلاقية للاعب عند المواجهة إلا في حدود مكانة الأخلاق ضمن مبادئ اشتغال حقل المواجهة. **البشر عند المواجهة كالأرقام، تتحدد ميزتهم التنافسية في المواجهة بمو اقعهم !**

لكن، كيف نعرف موقع اللاعب في حقل التنافس والصراع؟ بانتمائه الطبقي؟ أم بما يملك من رساميل كالكاريزما والمعرفة والمعلومة والعلاقات والمال والسلطة؟

بالأمس كان موقع اللاعب يتحدد بموقعه الطبقي أو بانتمائه الإيديولوجي، أما اليوم فيبدو أن اللعبة تغيرت، ولم يعد في الملعب سوى القواعد الخاصة للعبة ورساميلها النوعية. إن طبيعة الصراع الاجتماعي يبدو أنها تغيرت من "**صراع طبقات**" إلى "**صراع مو اقع**"، فقد انتقل

الصراع إلى داخل حقول العالم الاجتماعي وألعابه الاجتماعية، وتحول من صدام بالأسلحة التقليدية للصراع الطبقي والإيديولوجي إلى مواجهة بالأسلحة الجديدة لقواعد اللعبة الاجتماعية ورساميلها.

إن هذه الصورة الجديدة للصراع فيها الكثير من الحقيقة، لكن فيها أيضا الكثير من الوهم؛ فاللاعبون في مختلف الحقول والألعاب الاجتماعية ما هم إلا وكلاء لـ "**اللعبة الكبرى**" و "**اللاعبين الكبار**" !

اِعرف مشاريع اللاعبين

إن إحداثيات اللاعب في حقل المواجهة والتنافس والصراع لا تتحدد بوعيه بمصالحه وتموقعه الجيّد فقط، إذ لابد من مشروع أيضا. إن أحد أهم مظاهر أزمة الطيبين غياب المشروع، **ولاعب بدون مشروع هو عدو النوع البشري !**

يملك كل لاعب، من حيث المبدأ، مشروعا ينافس به وعليه، ويجتهد في نفس الوقت في فهم مشاريع خصومه للبحث عن شراكات وتحالفات، وملاءمة أدوات واستراتيجيات المواجهة مع المشاريع المتحالفة أو المتنافسة.

ما الدوافع التي تحرك البشر في مشاريعهم؟ إن فهمك لدوافع الآخرين يتطلب منك الدخول إلى منطقة مظلمة في عالم النفس البشرية، فالبشر تحركهم دوافع مختلفة أهمها: **السلطة والمال والمكانة والانتقام والرغبة في الإيذاء والمحبة**. ومعرفة دوافع من حولك شرط لتنجح في التعامل معهم، فالمعرفة قوة.

المشروع هو التزام لا رجعة فيه بتحقيق نتيجة فريدة من نوعها وغير مؤكدة، يحتاج إلى تضافر وإدماج عدد كبير ومتنوع من المساهمات، ويستجيب لحاجة صريحة.

يبدأ أي مشروع بفكرة تحتاج إلى إيمان أو بنداء يحتاج إلى استجابة، وتتحول الفكرة بعد ذلك إلى مشروع، وأخيرا يتجسد المشروع في نتائج في شكل منتجات وخدمات ووظائف وبنيات وثقافة وتاريخ.

إن المشاريع تختلف باختلاف أنواع التنظيمات (مجتمع، دولة، شركة، جمعية...) واختلاف شروط وجودها التاريخية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، إلا أنها تخضع عموما لنفس مبادئ وقوانين التطور. إن الذكاء الجماعي لكل تنظيم حي (يولد وينمو ويتطور) يمر بثلاثة مستويات من التطور:

- مرحلة **تأمين** شروط استمرار الوجود الجماعي (تنظيم يؤمن استمرارية وجوده).
- مرحلة **تحسين** شروط الوجود الجماعي **باستكشاف دائرة الممكن** للنظر في الإمكانات التي يتيحها للفعل الجماعي في المستقبل.
- مرحلة **تحسين** شروط الوجود الجماعي **باستكشاف دائرة المرغوب** فيه.

إن تطور ذكاء التنظيمات من مشروع تأمين شروط استمرار الوجود إلى مشروع تحسين شروط الوجود باستكشاف دائرتي الممكن والمرغوب فيه يؤشر على وجود نوعين من المشاريع:

- **مشاريع العبيد** التي تنشغل بتأمين شروط استمرار الوجود.

- **مشاريع السادة** التي تنشغل بتحسين شروط الوجود باستكشاف دائرتي الممكن والمرغوب فيه.

أما المشروع من الناحية الإجرائية فهو المعرفة العملية بوجهة الفعل الجماعي في المستقبل (**ماذا؟**) وبالكيفية العملية للوصول إلى هذه الوجهة (**كيف؟**)، وعليه فإن أنواع المشاريع تبعًا لهذين المعيارين (ماذا وكيف) أربعة:

- **مشروع ضبابي** (لا نعرف ماذا ولا نعرف كيف): يكون المشروع ضبابيا عندما يكون الفعل الجماعي في المستقبل بدون وجهة واضحة ويفتقد إلى المعرفة بالكيفية العملية لتحقيق الأهداف والغايات. يحتاج التنظيم في مثل هذه الحالات إلى تشخيص لتحديد الأهداف (ماذا؟) أو لتحديد نقط القوة التي سيتم الارتكاز عليها لوضع الأهداف.

- **مشروع يبحث عن الفعل** (لا نعرف كيف لكن نعرف ماذا): هذه حالة التنظيمات التي نجحت في تحديد أهدافها (ماذا؟) لكن لا تعرف كيف تصل إليها. في مثل هذه الحالات يكون من المفيد الاطلاع على تجارب الذين حققوا نفس الأهداف التي نريد أن نصل إليها. كما أن الاستعانة بمتدخل له معرفة كبيرة وشمولية بكل ما يحدث وما يوجد مفيدة أيضا.

- **مشروع يبحث عن هوية** (لا نعرف ماذا لكن نعرف كيف): هذه حالة التنظيمات التي لها تجربة عملية مهمة فهي تعرف نقط قوتها وتعرف الكيفية العملية للإنجاز. لكن المفارقة هي أنها لا تعرف ماذا تريد بدقة وبوضوح. في مثل هذه الشروط يكون من المفيد استكشاف ما يحدث في القطاع الذي نشتغل فيه. وربما يكون من المفيد أيضا استكشاف ما يجري في قطاعات أخرى. هذا بالإضافة إلى مسح ميداني لحاجات الجمهور والعملاء.

- **مشروع واضح** (نعرف ماذا ونعرف كيف): يجب أن يكون هدف كل تنظيم هو إنضاج مشروعه ليصل إلى مربع الوضوح، لكن يمكن أحيانا للتنظيم أن يقرر متابعة مشروعه وإن لم يكتمل بعد شريطة الوعي بالمخاطر المرتبطة بالفعل الجماعي في مثل هذه الحالة.

اِعرف استراتيجيات اللاعبين

توجد عدة أنواع من الاستراتيجيات. وعموما يمكن التمييز بين خمسة أنواع:

- **الاستراتيجية القصدية**: هي الاستراتيجية الموجودة في ذهن القائد ونوايا العاملين والقيادات العليا والوسطى. وتكون عادة غير مكتوبة.
- **الاستراتيجية المتداولة**: هي كل استراتيجية نشأت عبر عملية تفاوضية وبالتالي فهي استراتيجية متقاسمة.
- **الاستراتيجية التلقائية**: هي الاستراتيجية النابعة من ذاتها بشكل حر وبدون عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير وبالتالي فهي استراتيجية صاعدة.
- **الاستراتيجية المنجزة**: هي كل استراتيجية قصدية تطورت إلى متداولة ونجحت في النهاية في تحقيق رؤيتها وأهدافها كليا أو جزئيا.
- **الاستراتيجية غير المنجزة**: هي كل استراتيجية قصدية توقفت عن التطور عند مستوى النوايا والآمال والطموحات أو عند مستوى العملية التفاوضية لأسباب ذاتية أو موضوعية.

وفي إطار هذا التمييز علينا أن ننتبه إلى أن الاستراتيجيات المتداولة ليست بالضرورة هي أفضل استراتيجية، كما أن الاستراتيجيات التلقائية ليست بالضرورة رديئة. وهنا يكمن أحد أهم شروط نجاح الاستراتيجية: **مرونة الخطة**، والقدرة على الانتباه لإشارات جديدة في البيئة الخارجية وأخذها بعين الاعتبار، وإدماج عناصر جديدة قد تغير الخيارات الاستراتيجية، ووضع سيناريوهات متعددة. **إن الجمع بين ميزة التداول الجماعي المنظم بشأن الاستراتيجية والمرونة المبنية على السيناريوهات المتعددة هي إحدى خصائص الاستراتيجيات الفعّالة.**

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات بطريقة ثانية بناء على أنواع اللاعبين:

- **استراتيجيات الطيبين**: وتقوم على التمترس خلف المواقع الآمنة.
- **استراتيجيات الماكرين**: وتقوم على مبدأ "كن جلادًا وقدم نفسك ضحيةً أو منقذًا" !
- **استراتيجيات الحازمين**: وتقوم على مبدأ "لست بالخبّ لأني أعرف قواعد الحزم وأطبقها، ولا الخب يخدعني لأني أعرف قواعد المكر ويقظ تجاهها".

اِعرف ألعاب الجوع وألعاب الخوف

الإطعام من جوع والأمن من خوف هما أساس النِّعَم والقاعدة المادية والنفسية لبقية النِّعَم. نقرأ عنهما في القرآن الكريم في سورة قريش كنعمتين عظيمتين: "**فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَٰذَا الْبَيْتِ، الَّذِي أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَآمَنَهُم مِّنْ خَوْفٍ**"، كما نقرأ عنهما في العلم في قاعدة هرم الحاجات لماسلو كحاجتين أساسيتين: الحاجة إلى الإطعام من جوع، ثم الحاجة إلى الأمن من خوف، والماكرون يفهمون هذا جيداً، لذلك يستخدمون ألعاب الجوع وألعاب الخوف للتحكّم.

إن وظيفة ألعاب الجوع وألعاب الخوف هي الإبقاء على جمهور اللاعبين في حدود القاعدة المادية لهرم الحاجات الإنسانية بعيداً عن المستويات العليا حيث الهوية الجماعية والكرامة الإنسانية وتحقيق الذات الفردية والجماعية.

ألعاب الجوع الأساسية اليوم ثلاث: المدرسة والوظيفة والتقاعد، وهي تغطي في تعاقبها حياة الإنسان بالكامل، وتعززها ألعاب أخرى كالضرائب والفائدة والتضخم وأسعار الصرف. وحصيلة هذه الألعاب هندسة اجتماعية جديدة للطبقية من خمس طبقات: تحت عتبة الفقر، والفقر، والأشكال الجديدة للفقر، والأغنياء في وضعية هشاشة، والذين يملكون كل شيء؛ **ذكاء ماكر!**

أما ألعاب الخوف فتقوم على مبدأ واحد: **العنف يزرع الرعب، والرعب يؤدي إلى الخضوع والانقياد**. إنها وسيلة التحكم الأولى وأداته المفضلة بامتياز؛ فالقائد الماكر يعتقد دائما أنه لا يسوس رجالا عقلاء وإنما يسوس أسوداً مفترسة وثعالب ماكرة وذئاباً جشعة، لذلك يجعل الخوف وسيلته الأولى وأداته المفضلة بامتياز. **ذكاء ماكر!**

أما الطيبون فيحاولون مواجهة هذه المشاريع المتوحشة والاستراتيجيات الماكرة الموجهة نحو الهيمنة الشمولية بإعداد سفراء للنوايا الحسنة يواجهون باستراتيجيات التمترس بالمواقع الآمنة ! لا يمكن مواجهة هذه الألعاب الاستراتيجية (ألعاب الجوع وألعاب الخوف) التي تعصف بالعقول والإرادات بالتربية على الأمن، **لا يفلّ الحديد إلا الحديد**. لكن الطيبين لا يفهمون ألعاب الجوع وكيف تعصف بالعقول وألعاب الخوف وكيف تعصف بالإرادات، وإن فهموا عجزوا عن المواجهة الذكية. **غباء في الفهم وعجز في المواجهة !**

اِعرف ألعاب الإقصاء الاجتماعي

سوق المدارس العليا لعبة، حول طاولتها لاعبون ورهانات وقواعد للعب. وأول قواعد اللعب مبادئ التصنيف غير الرسمي للجامعات والمدارس العليا إلى نافعة وغير نافعة. وعندما نفهم هذه القاعدة الأولى ونقبلها، مقتنعين أو مكرهين، علينا أن ننخرط في سباق اقتحام حواجز الدخول إلى "المدارس العليا النافعة". **في هذا السباق يفشل أغلب المتسابقين، لأسباب مرتبطة بأصولهم الاجتماعية**، والقلة القليلة التي تنجح في اقتحام حواجز الدخول تجد نفسها أمام سباق ثاني لاقتحام حواجز الخروج.

بعد مخاض التخرج العسير، تجد القلة القليلة المحظوظة نفسها أمام سباق ثالث لاقتحام حواجز الدخول إلى سوق الشغل. هذه السوق هي بدورها لعبة، حول طاولتها لاعبون ورهانات وقواعد للعب.

وأول قواعد اللعب مبادئ التصنيف غير الرسمي للمهن والوظائف إلى نافعة وغير نافعة. وعندما نفهم هذه القاعدة الأولى ونقبلها، مقتنعين أو مكرهين، علينا أن ننخرط في سباق اقتحام حواجز الدخول إلى "المهن والوظائف النافعة". **في هذا السباق يفشل أغلب المتسابقين، لأسباب مرتبطة بأصولهم الاجتماعية ووعيهم الاجتماعي**، والقلة القليلة التي تنجح في اقتحام حواجز الدخول تجد نفسها أمام سباق رابع لاقتحام حواجز الخروج.

بعد مخاض الخروج العسير من الوظيفة، **وما أصعب الخروج من دفء الوظيفة وأمانها**، تجد القلة القليلة المحظوظة نفسها أمام سباق خامس لاقتحام حواجز الدخول إلى سوق الأعمال الحرة المتوحش. هذه السوق هي بدورها لعبة، حول طاولتها لاعبون ورهانات وقواعد للعب.

وأول قواعد اللعب ثنائية قواعد اللعب: لعب فوق الطاولة ولعب تحت الطاولة. وعندما نفهم هذه القاعدة الأولى ونقبلها، مقتنعين أو مكرهين، علينا أن ننخرط في السباق المزدوج للمزايدات الأخلاقية على اللعب فوق الطاولة والمزايدات الميكيافيلية على اللعب تحت الطاولة. **في هذا السباق يفشل أغلب المتسابقين، لأسباب مرتبطة بأصولهم الاجتماعية ومنظومتهم القيمية**، والقلة القليلة التي تنجح في هذا السباق تجد نفسها أمام سباق سادس لاقتحام حواجز تحويل الثروة إلى سلطة.

بعد المخاض العسير لتحويل الثروة إلى سلطة، وما أصعب لعبة صناعة السلطة واحتكارها، تجد القلة القليلة المحظوظة نفسها أمام سباق سابع للحفاظ على سلطتها في المحيط الأحمر لسوق السلط المادية والرمزية. هذه السوق هي بدورها لعبة، حول طاولتها لاعبون ورهانات وقاعدة واحدة للعب.

إنها المستويات السبعة "**الألعاب الإقصاء الاجتماعي**" التي تتقاتل فيها نخبة من المتنافسين حتى الموت. **والفائز هو آخر شخص يظل على قيد الحياة !**

اِعرف لعبة التميز الاجتماعي

في كل مجتمع توجد طبقات اجتماعية، ولعبة للتميز الاجتماعي، وحروب طبقية هدفها صناعة التفاوتات الاجتماعية، وإعادة إنتاج الواقع والمواقع، وحراسة العبد والمعبود والمعبد، ليبقى الأغنياء أحراراً والفقراء عبيداً !

والطبقات الاجتماعية في كل مجتمع ثلاث:

- **الطبقة الشعبية**: فئة واسعة من الناس يسكنها الحزن من معاناة الحياة اليومية والحُلم بالوسائل والغايات معاً. بعض أفرادها يشفى من هذا الحزن بالعمل السياسي أو النقابي أو التجاري، ويحقق حلمه بالوسائل، لكن ينسى الغايات التي كان يحلم بها، وينسى أصوله الاجتماعية !

- **الطبقة المتوسطة**: أغنى طبقة في المجتمع، تجمع في مفارقة عجيبة سمات متناقضة للوعي والوضع والمظاهر: **وعي تحت عتبة الفقر، ووضع مادي في حالة الفقر، مع مظاهر شكلية للغنى** ! تتكون هذه الطبقة من فئة واسعة من الناس، لا هم من الفقراء ولا هم من الأغنياء؛ فئة من الطيبين الذين يعملون بجد، ويحلمون بالغنى، ويخافون من الفقر! كلما أخذت الدولة منهم ضرائب أكثر ضاعفوا

من الجهد وعملوا ليلاً ونهاراً لتعويض ما أخذت منهم. إنهم خزان لا ينضب للاستغلال !

- **الطبقة البورجوازية**: طبقة اجتماعية تهتم بالنجاح المالي فقط لدرجة يصبح معها الزواج والمصاهرة والحب والسياسة والدين أشكالا متطورة للصفقات المالية !

الطبقة الشعبية سُحقت منذ زمان، والطبقة المتوسطة أُنهكت منذ عقود وهي في طريقها لكي تُسحق أيضاً، لكن يبدو أن الحرب الطبقية لم تنته بعد، وأن الطبقة الغنية التي كسبت معارك متعددة لم تكسب الحرب الطبقية بشكل نهائي بعد.

في مجال البحث الأكاديمي انقسم علماء الاجتماع في العقود الأخيرة بخصوص الصراع الطبقي إلى ثلاث مدارس:

- **المدرسة الأولى** ترى أن الصراع الطبقي قد انتهى بانتصار الأغنياء الذين خططوا للحرب الطبقية بذكاء وقادوها بدهاء وانتصروا فيها انتصاراً ساحقاً.

- **المدرسة الثانية** ترى أن فكرة "نهاية الصراع الطبقي" يُرَوّج لها حراس المعبد، وما هي إلا إيديولوجية بورجوازية لتعزيز الهيمنة، وصناعة وعي الهزيمة والاستسلام، فالصراع الطبقي بنظرها لا يمكن أن ينتهي لأنه خاصية مميزة للوجود الاجتماعي ولازم له.

- **المدرسة الثالثة** ترى أن طبيعة الصراع الاجتماعي تغيرت من "صراع طبقات" إلى "صراع مواقع"، فقد **انتقل الصراع بنظرها إلى داخل حقول العالم الاجتماعي**، وتحول من صدام بالأسلحة التقليدية للصراع الطبقي إلى مواجهة بالأسلحة الجديدة لقواعد اللعبة الاجتماعية ورساميلها.

لكن كيفما كانت حقيقة الصراع الاجتماعي اليوم، فالشيء الوحيد المؤكد هو أن الطبقة الشعبية قد سُحقت تماماً، وأن الطبقة المتوسطة قد أُنهكت وأُلْبِست أشكالاً جديدة للفقر، وأن الطبقة الغنية حققت الكثير من الانتصارات وكسبت المزيد من المواقع، وبالتالي فمهما تسلحنا بالمعرفة المتفائلة فنحن بكل تأكيد أمام شكل آخر من أشكال "**نهاية التاريخ والطبقة الأخيرة**".

قبل سنوات صرّح الملياردير الأمريكي وارين بيفيت: "**الحرب الطبقية موجودة، والطبقة الغنية هي التي تخطط لهذه الحرب وتقودها وهي التي تنتصر**"، ويكفينا لإدراك الهوة السحيقة التي ولّدها هذا الانتصار أن نستحضر لغة الأرقام؛ فمثلا خلال العقود الثلاثة الأخيرة احتكر 1٪ من ساكنة العالم 93٪ من الارتفاع الذي حصل في المداخيل، فهل يصح نفي حرب الطبقات في ظل التفاوت المهول والمرعب في الناتج الداخلي الخام العالمي !؟

إن **معارك الطبقة الشعبية المسحوقة والطبقة المتوسطة المنهوكة**، وكفاحهما الأبدي في مواجهة صعوبات الحياة ومتطلباتها إنجاز بطولي، لكنه إنجاز الطبقات المتواضعة التي تمارس البطولة الحقيقية بشكل يومي ودون ضجة من أجل أن تؤمّن ضروريات العيش وتظل صادقة وشريفة !

أما **معارك المال المتوحش والسلطة المُتَغَوِّلة** فهو أيضاً إنجاز بطولي، لكنه إنجاز في شن الحروب الطبقية، وصناعة التفاوتات الاجتماعية، وإعادة إنتاج الواقع والمواقع، وحراسة العبد والمعبود والمعبد، ليبقى الأغنياء أحراراً والفقراء عبيداً، عن طريق العبث السياسي والريع الاقتصادي ومناورة الطبقات الشعبية والمتوسطة بالأشكال المختلفة للوهم (مثلا وهم تحقيق الأمن المالي من خلال الأمن الوظيفي، ووهم طبقة متوسطة مزعومة تعيش بوضع مادي في حالة فقر ومظاهر شكلية للغنى).

اِعرف ألعاب الفكر

للفكر دور استراتيجي في كل الألعاب، فكل ما يتم التفكير فيه يمكن تغييره وتطويره، وكل ما لا يتم التفكير فيه لا يمكن تغييره وتطويره. **التفكير يسبق الفعل ويوجهه ويمنحه فعالية،** فهو سلاح اللاعبين في شحذ أسلحتهم في المواجهة.

للمفكر، من حيث المبدأ، قدرة على **الاستعمال العمومي للعقل؛** فهو يستطيع أن يفكر في ما يرد عليه من قضايا باعتباره إنساناً حراً حرية كاملة من كل الانحيازات والجاذبيات الثقافية والاجتماعية الخاصة ولا يُبقي سوى على طبيعته العاقلة بدلالتها الكونية.

وممارسو ألعاب الفكر أنواع:

- **نصف مثقف**: قارئ يتميز بالنباهة في الصباح والجرأة بقية اليوم؛ يقرأ الصحف في الصباح ويتصفح عناوين بعض الكتب، وعندما يأتي مجلساً يُوجه دفّة الحديث نحو الموضوع الذي قرأه في الصباح، فيخلق بذلك فرصته لكي يتألّق. **ونصف مثقف أخطر على المجتمع من أمّي !**

- **المثقف**: هو صاحب الثقافة المقروءة أو المكتسبة، وهو رجل إطفاء يلاحق الحرائق اليومية التي تسبب فيها غيره. الأزمات التي يمر بها المجتمع هي التي تحدد دوره، وغالبا يكون في خدمة الأسئلة المغلوطة

التي يطرحها المتحكمون في اللعبة لتحويل الأنظار عن الأسئلة الحقيقية. **عندما ترفض اللعبة وتدخل في جزئياتها فأنت أيضا تلعب اللعبة !**

- **المُفكر**: هو صاحب الثقافة التأملية التي توجه الفعل وتعزز فعاليته، وهو قوة المجتمع النقدية والاقتراحية، ورجل الاستراتيجيات الفكرية بامتياز. للمفكر أربع علامات تميّزه:
  - يطرح الأسئلة الحقيقية التي تخدم مستقبل مجتمعه والإنسانية.
  - يملك لغته الخاصة به وجهازه المفهومي الخاص به لأنه يعي جيداً أن اللغة ليست وسيلة محايدة في عملية للتواصل وإنما هي أداة أساسية في الصراع الفكري.
  - صاحب مشروع فكري، أي له من محيطه مادة صراع فكري على جبهتين: ضد الذكاء الماكر وضد الغيبوبات السعيدة.
  - يستخدم المعرفة بكل أنواعها ضد السلطة بكل أشكالها.

المفكرون قلة في كل مجتمع وعبر التاريخ، ومن النادر جدا أن يجتمع عدد كبير منهم في نفس المجتمع في عصر واحد، وإذا اجتمعوا حدثت طفرة حضارية (العصر العباسي مثلا) أو ثورة سياسية (عصر الأنوار بأوربا والثورة الفرنسية مثلا).

اِعرف اللعبة السياسية

السياسة بالمعنى العام والواسع هي **كل ممارسة هدفها الحفاظ على السلطة أو السعي إلى امتلاكها أو التأثير على من يمتلكها**؛ سياسة الرائد أو سياسة المتحدي أو سياسة الوكيل.

لا سياسة إلا بارتباط مع سلطة، حفاظاً عليها أو سعياً لامتلاكها أو تأثيراً على من يمتلكها. إن السلطة، بمعناها الواسع أيضا، هي وسيلة السياسة الأولى، ثم ضع ما شئت بعد ذلك من أهداف وغايات حسب مقاصدك من ممارستها.

والسياسة والسلطة، بمعناهما العام والواسع، **لا مكان لهما لأنهما موجودتان في كل مكان**: في الشركة، والإدارة الحكومية، والجمعية، والنادي، والنقابة، والحزب، والمجتمع، والدولة، والعلاقات الدولية، وكل من يسعى إلى امتلاك سلطة مهما كان نوعها أو نطاقها فهو يمارس السياسة بالمعنى العام والواسع للكلمة (سلطة المنصب والصلاحيات، أو سلطة المعرفة والخبرة، أو سلطة المعلومة، أو سلطة العلاقات...).

والسلطة، بالمعنى العام والواسع، **هي قدرة شخص معين أو منظمة على فرض أنماط سلوكية لدى شخص ما** (سلطة الأب على أبنائه، سلطة المعلم على تلامذته، سلطة الرئيس على مرؤوسيه، سلطة الدولة على المجتمع...). يعتبر امتلاك السلطة هدفاً في كل علاقة مبنية على

التأثير أو علاقات القوة والسعي للهيمنة والتحكم، كما في مجال التربية والتعليم أو الإدارة أو الصراع السياسي أو التنافس الاقتصادي.

تتميز السلطة بثلاث خصائص أساسية:

- **تمنح السيطرة والهيمنة** المادية والرمزية لمن يمتلكها.
- **ندرتها**، فالعوالم الاجتماعية لا تتسع للسلطة في كل مكان.
- **صعوبة تقاسمها**، حيث اعتُبِرَت غالباً من طرف الذين يمتلكونها شيئاً لا يمكن تقاسمه.

يسمى **محترفو جمع السلطة** سياسيين، **وهواة تقاسمها** مُنَظّرين، **والذين لا يهتمون بها** طيبين وسفراء نوايا حسنة !

هذه هي اللعبة السياسة، ممارسة هدفها الحفاظ على السلطة أو السعي إلى امتلاكها أو التأثير على من يمتلكها.

اللعبة السياسة عندما يمارسها الحازمون يختارون المصلحة العامة هدفاً والحزم أسلوباً، وعندما يمارسها الماكرون يختارون المصلحة الخاصة هدفاً والعنف والمكر أسلوباً، وعندما يمارسها الوكلاء يقومون بمهمتهم المحددة لهم ثم يرحلون. أما الطيبون فمجرد سفراء للنوايا الحسنة !

اِعرف اللعبة الديمقراطية

للديمقراطية أربعة أوجه في الاعتبار:

- الديمقراطية كمبادئ ومؤسسات وآليات وإجراءات ترشد الاختلاف وتوجهه. **هنا الديمقراطية قيمة !**

- الديمقراطية كما تراها وتستخدمها الطبقة المهيمنة، وهي أفضل نظام لإدارة تعارض مصالح أجنحتها، وبيئة مناسبة لتراكم الرأسمال وتحكمه. **هنا الديمقراطية خدعة !**

- الديمقراطية كما تراها وتستخدمها الطبقة المتوسطة، وهي آلية لتحسين شروط عبوديتها. **هنا الديمقراطية فرصة !**

- الديمقراطية كما تراها وتحلم بها الطبقة المسحوقة، وهي مجرد مثال في خيالها يدغدغ أحلامها. **هنا الديمقراطية وهم !**

الحازم هو من يلعب اللعبة بدون أوهام، والديمقراطية فيها من الأوهام أكثر مما فيها من الحقائق؛ فهي من الناحية الواقعية مجرد لعبة سياسية هدفها استيعاب الطامحين إلى بلوغ السلطة لترويضهم. **الديمقراطية هي ترويض الآخرين بقناع المشروعية العقلانية، في مقابل الاستبداد الذي هو السعي إلى ترويض الآخرين بدون قناع !** بتعبير آخر **هي حكم المال نفسه بنفسه**، أو حكم المال للمال لصالح المال. إنها الكلمة

الأكثر فائدة لأصحاب الثروة والسلطة لأنها تخفي توجيه الأحداث والسيطرة عليها. **في النظام الديمقراطي المال هو المنتصر دائما**، وللطيبين أن يعتقدوا أنها حكم الشعب نفسه بنفسه !

إن **الديمقراطية**، ورغم ما تمثله قيمها ومبادؤها وآلياتها من إغراء، **ليست هي أقل الأنظمة فساداً** كما يُراد لنا أن نعتقد؛ فهي بيئة مناسبة لتراكم الرأسمال وتحكمه، وآلياتها تخدم من الناحية الواقعية والفعلية المصالح الفردية والفئوية الخاصة أكثر من المصالح العامة !

المعرفة العميقة الثالثة: معرفة العمل

بعد معرفة الذات والعالم تأتي معرفة العمل، **فالحازم رجل عمل لا رجل تأملات وتنظيرات** في الذات والعالم، والذات والعالم لا حاجة لهما بمن يفهمهما فقط، وإنما حاجتهما إلى من يغيّرهما !

ولتغيير ذاتك والعالم من حولك، عالمك الصغير طبعاً وفي حدود قدرتك وإرادتك ومشاريعك الشخصية والجماعية، لابد لك من طرح سؤال: **ما العمل؟**

إن سؤال ما العمل هو السؤال الذي ينقلك من الهزّات العاطفية والأحلام المجنّحة والحماس العابر إلى **وضوح الرؤية والمشروع ومَضاء إرادة التنفيذ وذكاء استراتيجيات المواجهة !**

وبعد معرفة رؤيتك في عمومها ومشروعك في تفاصيله، ستحتاج إلى معرفة متطلبات العمل في فرق وفي إطار شراكات وتحالفات لتحقيق رؤيتك، وأخيرا تحتاج إلى معرفة نوعية الشغف والإلهام والتحفيز الذي تحتاجه لضمان قيامك وقيام فريق عملك وشركائك وحلفائك بالعمل.

اِعرف ما العمل؟

لسؤال "**ما العمل؟**" خصوصية تاريخية، **فطرحه كان ينقل دائما أصحابه من دائرة الوعي الضيق الداخلي والمعارك الصغيرة إلى دائرة الوعي الواسع الخارجي والمعركة الكبرى**. وإذا لم تحدث هذه النقلة يجب إعادة طرح السؤال بعمق أكبر. عندما طرح لينين مثلا سنة 1902 هذا السؤال، ساهم في نقل المعركة من دائرة النضال الاقتصادي الضيق لعلاقات العمل بين العامل ورب العمل إلى الدائرة الواسعة للصراع الطبقي.

سؤال: ما العمل؟ **سؤال استراتيجي** يخرجنا من الحريق اليومي للتكتيكات التي لا وجهة لها على المدى البعيد ولا وعي لها بالمعركة الكبرى.

إن وعي الطبقة المتوسطة متقدم بالمقارنة مع وعي الطبقة الشعبية، لأنه ينقل مثلا معركة الأمن المالي والاجتماعي لمستقبل أبنائهم من الوعي الضيق للاستثمار في المزيد من الأبناء إلى الوعي الواسع للاستثمار في المدرسة والوظيفة. لكن رغم ذلك يبقى وعي هذه الطبقة المتوسطة أيضا محدودًا وشقيًا بالمقارنة مع الوعي الأوسع الذي يتيحه الاستثمار في معارك الحقول الاجتماعية الأخرى غير حقلي المدرسة والوظيفة، وهذا ما يفعله بعض أبناء الطبقة المتوسطة الذين يتابعون الرحلة والمعركة. **أما الوعي الأكبر للصراع العابر للمجتمعات والأجيال فتلك معركة أخرى لا يفهمها إلا الراسخون في العلم والحزم !**

اِعرف ما العائد من العمل؟

سؤال "**ما العمل؟**" يمنحك **وضوح الرؤية والأهداف**، أما سؤال "**ما العائد من العمل؟**" فيمنحك **وضوح النتيجة**. لا تكفي الإدارة بالأهداف إذ لابد من إدارة بالنتائج معها، ولا يكفي الاستثمار إذ لابد من العائد على الاستثمار أيضا.

عندما ننخرط بشغف ومثابرة في الاستثمار وننسى العائد من الاستثمار فنحن مجرد سفراء للنوايا الحسنة، وعندما ننخرط بصدق في الهدف وننسى النتيجة والأثر فنحن مثاليون. **الأعمال بالنتائج لا بالأهداف**، وما لا يتم الحق إلا به فهو حق، **ولا تطرح سؤال "ما العمل؟" إلا وسؤال "ما العائد من العمل؟" معه !**

إن كل عمل جديد ينتج رصيدًا جديدًا من المكاسب القابلة للتراكم أو التداول والاستخدام. والاكتفاء بمراكمة المكاسب دون التفكير في تداولها أو استخدامها هو نوع من **الغباء العملي**، إذ ما فائدة التراكم الأبدي للمكاسب؟ فالفرد أو الجماعة مثلا عندما ينشئ شبكات اجتماعية، فهو يُكَوِّن لنفسه رصيدًا اجتماعيًا يزيد من تموقعه وقوته وهيبته، ومن ثم تظهر ضرورة تحصيل منفعة من هذا الرصيد بتحويله إلى رأسمال من نوع آخر كأن يتحول إلى رأسمال معلوماتي أو مادي.

من الحزم الوعي بأهمية أسعار صرف الرساميل المختلفة والتحكم فيها، وتحويل أي رأس مال متعوب عليه إلى رأس مال مستفاد منه !

اِعرف من الفاعل؟

بعد معرفة ما العمل؟ نحتاج إلى معرفة من الفاعل؟ **اِبحث دائما عن منفذ قوي قبل مناقشة عملية التنفيذ !**

الفاعل هو من يقوم بالأدوار والمهام التنفيذية المترتبة عن سؤال ما العمل؟ ويمتلك أدوات الفعل، أي **الوعي والإرادة والقدرة** المتناسبة مع حجم العمل ونوعه، ولا يقع في مِصْيَدَة ردود الفعل. لا يمكن لمن يفتقد الوعي العميق والإرادة الصلبة والقدرة الكافية أن يكون فاعلا، وردود الفعل غير المنضبطة تصنع مفعولا به لا فاعلا !

للفاعل إذن، **من حيث هو فرد**، أربعة مقومات:

- **وعي الفاعل**: الوعي السامي العميق بالذات ونقط قوتها وضعفها، وباللعبة وقواعدها، والفاعلين ومصالحهم ومشاريعهم واستراتيجياتهم.
- **إرادة الفاعل**: الإرادة الصلبة القوية شغفا ومثابرة وإحساسا بالمسؤولية.
- **قدرة الفاعل**: القدرة من حيث حجم الوسائل اللازمة من موارد وكفايات لتحقيق الأهداف الشخصية والمساهمة في الأهداف الجماعية.

- **فاعلية الفاعل**: المبادرة إلى الفعل بدل التنظير العاجز أو ردود الفعل غير المنضبطة.

وللفاعل **من حيث هو فريق عمل** أربعة مقومات:

- **التفاعلات الفعالة**: يكون الفريق فعالا إذا كانت التفاعلات مفتوحة وإيجابية وتامة ومسؤولة وعضوية وحيوية ومتعددة الجوانب وتعاونية.

- **الدعم المتبادل**: الفريق الفعال يكون بين أفراده دعم متبادل يتجلى في الاعتراف المتبادل والمساعدة المتبادلة على الوجود والتطور والاستقلالية.

- **إدارة فعالة لمشاكل العلاقات**: تقع بين أفراد فرق العمل مشاكل في العلاقات من قبيل سوء الفهم والتفاهم العابر، والاختلاف الفكري، وتعارض المصالح، والجو المشحون بالتوتر، والصراع المفتوح، والقطيعة. ويكون الفريق فعالا عندما ينجح في إدارة مشاكل العلاقات بفعالية.

- **تكامل الأدوار**: يكون الفريق فعالا إذا كانت الأدوار فيما بين أفراده متكاملة.

أما الفاعل **من حيث هو تنظيم** فله أربعة مقومات للفعالية:

- **قوة العلاقات العاطفية**، مجسدة في الولاء للمنظمة والشعور بالانتماء لها والفخر بالانتساب إليها والاحترام المتبادل بين أفرادها.

- **قوة العلاقات الفكرية**: مجسدة في قوة المشروع ووضوح هويته وقوة الهيكل التنظيمي والوظيفي والأنظمة الإدارية وآليات صناعة القرار ووضوح العمليات وإجراءات العمل.

- **قوة العلاقات العملية**: مجسدة في الضبط والانضباط للقرارات القيادية والجماعية وروح التعاون والتكامل، والفعالية والكفاءة في التنفيذ.

- **قوة العلاقات الخارجية**: مجسدة في استقلالية التنظيم وانفتاحه على محيطه وقدرته على الدخول في شراكات وتحالفات.

اِعرف أهمية الشراكات والتحالفات

مهما كان الفاعل قويا فهو لا يستطيع أن يقوم بأدواره ومهامه التنفيذية المترتبة عن سؤال ما العمل بدون شراكات وتحالفات.

الشراكات هي تقاسم موارد متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة، فما لا تستطيع القيام به بمواردك يمكنك القيام به بموارد شركائك.

التحالفات هي وضع الخلافات جانبا مؤقتا لمواجهة خصم مشترك.

إن الدخول في شراكات وتحالفات تحدٍّ، لذلك يوصي فقه الحزم لاقتحام هذا التحدي بنجاح بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- اللاعب الجيد يتقن الشراكات والتحالفات، واللاعب السيء يفشل فيهما.
- اِجعل الشراكات والتحالفات أسلوبك في المواجهة.
- رَكِّز على الشراكات والتكتلات والتحالفات بدل التركيز على الخصوصية والانفراد والانفصال.
- عزز مواقعك في حقل الصراع والتنافس والمواجهة وطور قدرتك التفاوضية لتنجح في عقد شراكات وتحالفات بشروط أفضل تخدم مشروعك واستراتيجيتك.

- في الشراكات والتحالفات يلعب عامل **وحدة المصالح** دورا أكبر من عاملي وحدة المشاعر ووحدة الأفكار؛ فلا تتردد في تقاسم مواردك لتحقيق أهداف مشتركة، وفي وضع الخلافات جانبا مؤقتا لمواجهة خصم مشترك. **الذكاء الاستراتيجي وحده لا يصنع النجاح، لابد من ذكاء تكتيكي معه.**

- في حقل المواجهة والمنافسة والصراع تتشكل دائما على إثر عمليات الشراكة والتحالف تكتلات تسمى "**مجموعات استراتيجية**". اِعرف كل المجموعات الاستراتيجية الموجودة في الحقل، وحلل تموقعها وأهدافها واستراتيجياتها، وأحسن اختيار المجموعة الاستراتيجية التي ستنتمي إليها وتتموقع في الحقل انطلاقا منها.

اِعرف كيف تضمن قيام الفاعل بالعمل؟

عَرَفْنا ما العمل، وعَرَفْنا من الفاعل، بقي أن نَعرف **كيف نضمن قيام الفاعل بالعمل؟**

تحريك البشر نحو غايات وأهداف محددة من أصعب المهمات، لأن دوافع البشر وحوافزهم معقدة، **هل نراهن على نظام للرقابة الخارجية، أم على تربية الباعث الداخلي؟ الإلزام أم الالتزام؟ الدمج أم الاندماج؟ الضبط أم الانضباط؟**

للتحفيز أربعة مكونات:

- **المكون العاطفي**: مشاعر الفاعل تجاه العمل.
- **المكون المعرفي**: معارف الفاعل ومعتقداته حول موضوع العمل.
- **المكون السلوكي**: خبرات الفاعل وعاداته المرتبطة بموضوع العمل.
- **مكون المصلحة**: ما يكسبه الفاعل من العمل.

يظهر الحافز الجماعي القوي عند اجتماع هذه المكونات الأربعة: وحدة الشعور، ووحدة التصور، ووحدة السلوك، ووحدة المصالح.

هذا من حيث المبدأ، أما في الواقع فنجد لكل فئة من البشر حوافزها المحركة لها:

- **الطيبون** يغلب عليهم الحافز العاطفي والمعرفي.
- **الماكرون** يغلب عليهم الحافز السلوكي وحافز المصلحة.
- **الحازمون** عندهم توازن بين الحوافز الأربعة.

وللتحفيز مبادئ وأساليب تعزز الحوافز وتُحرك الإرادات، أهمها:

- **إلهام القيادة**. كُن مُلهمًا ومُحفزًا لتضمن قيام الفاعل بالعمل.
- **المزاوجة بين تفاؤل الإرادة وموضوعية العقل**. على الإرادة أن تبقى دائما متفائلة سواء كانت تقديرات العقل متفائلة أو متشائمة. **التمذهب للإيجابية يضعف الجهاز المناعي، والتمذهب للسلبية يضعف جهاز التحفيز الذاتي**.
- **منظومة تنظيمية قوية** موازية لمنظومة الحوافز الذاتية لتعزيزها، تتكون من بيئة العمل الممتعة والأنظمة الإدارية القوية خاصة أنظمة الاستقطاب والتدريب والمكافآت.

اِعرف محركات التغيير وقوانينه

من يعمل في نطاق الفعل ومع البشر يحتاج إلى معرفة محركات التغيير الفردية والجماعية وقوانينه.

محركات التغيير الفردية ثلاثة:

- **المشاعر**، ويتعلق الأمر هنا بحب التغيير أو كراهيته أو الخوف منه.
- **الأفكار**، ويتعلق الأمر هنا برؤية التغيير وقيمه وأهدافه ووسائله.
- **المصالح**، ويتعلق الأمر هنا بالعائد من التغيير والرهانات الشخصية والفئوية المرتبطة به.

هذه هي الروابط التي تجمع بين الناس، والعوامل التي تؤثر في شخصيتهم، وتحركهم نحو التغيير أو مقاومته، وأغلب المشاريع الموجودة في ساحة التغيير تركز على عامل واحد فقط وتجعل منه الرابطة الوحيدة أو المهيمنة لمشروع التغيير.

إن التغيير كلما كان شموليا ومتوازنا يمس الأبعاد الثلاثة كلما كان فعّالا وناجحا، لكن **ستبقى سنة الله في التغيير قائمة إلى يوم القيامة: المشاعر للجماهير، والأفكار للطبقة المتوسطة، والمصالح للطبقة العليا**. في أسفل الهرم فئة طيّبة تساهم بالمشاعر، وفي وسطه فئة ثانية من الوسطاء والوكلاء تساهم بالأفكار، أما الفئة الثالثة في قمة الهرم فتكشط

المصالح وتساهم بتقديم المناديل النظيفة للفئتين الأولى والثانية ليمسحوا أفواههم من السراب الذي تُخَيِّلُه المشاعر الجميلة والأفكار النيِّرة لأعينهم.

أما محركات التغيير الجماعية فهي:

- دعم القيادة.
- وضوح الرؤية والمشروع.
- قوة التنظيم وموارده البشرية والمادية.
- وجود ثقافة تغيير داعمة.
- ظرفية البيئة الخارجية الداعمة.

وللتغيير قوانين تحكمه أهمها:

- **قانون ضرورة التغيير**: عندما تقف مؤسسة ما عاجزة عن تطوير أوضاعها يصبح التغيير في مثل هذه الحالة ضرورة ملحة.
- **قانون الصراع**: في كل تغيير يوجد صراع بين الماضي والمستقبل، بين الاستراتيجيات المحافظة للذين يتمسكون بالماضي، والاستراتيجيات الثورية للذين يسعون إلى المستقبل.

- **قانون مقاومة التغيير**: في كل تغيير توجد مقاومة. قم بقياس المقاومة المتوقعة، وضع خطة للتعامل معها.

- **قانون الإشارات الضعيفة**: التغييرات الكبيرة في المستقبل تدل عليها دائما إشارات ضعيفة في الحاضر. طَوِّر قدرتك على رصد الإشارات الضعيفة لفهم التغيير واستشراف المستقبل.

- **قانون عمق التغيير**: التغيير في إطار الاستمرارية يعطي نتائج أفضل من التغيير القائم على القطيعة. لكن عندما تكون القطيعة ضرورة فلا مجال للتردد.

- **قانون زمن التغيير**: من يسعى لتغيير فكري وعاطفي وعملي عميق، عليه أن يدرك أن تغييراً من هذا النوع لا يمكن أن يتم إلا على المدى البعيد، لأن موضوع الفعل معتقدات ومشاعر وعادات صلبة تشكلت عبر زمن طويل، وتحتاج بالتالي لتغييرها بالإضافة إلى عمق الأعمال وترابطها واستمراريتها، إلى مفعول الزمن الطويل.

- **قانون إيقاع التغيير**: الإيقاع البطيء في التغيير يعطي نتائج أفضل من الإيقاع السريع، لكن عندما يكون التغيير السريع ضرورة فلا مجال للتردد.

- **قانون وسائل التغيير**: التغيير، من حيث المبدأ، يقاد بالمال والعلم والعلاقات العامة والنوايا الحسنة؛ التغيير الذي يُقاد بالمال والعلم

والعلاقات العامة ينجح، والتغيير الذي يُقاد بالنوايا الحسنة يفشل.

- **قانون تغيير الفاعلين من الخارج**: لا تُرَوَّض الوحوش في الأَجَمَة، ومع ذلك تبدأ دائما قصص العود الأبدي لتجارب الفشل بشعار: "التغيير من الداخل"، وادعاء إمكانية ترويض سكان الأجمة في الأجمة. في الأجمة تتوحش النوايا الطيبة أو تهزم.

- **قانون تغيير العمليات من الداخل**: لتغيير نسق يجب تغيير عملياته، لكن كل الأنساق تتميز بالانغلاق العملياتي؛ أي أن العمليات لا تقبل التغيير إلا من الداخل.

- **قانون التغيير بالصدمة**: العلاج بالصدمة مطلوب أحياناً، لكن من غير استئصال للدماغ، وأن يكون للعلاج لا للثأر !



الفصل الثالث

ماذا يجب أن أمتلك؟



خريطة الفصل الثالث



ماذا يجب أن أمتلك؟

- يمثل هذا البعد نوعية علاقاتنا مع القيم النسبية المتغيرة، التي تطلب كوسائل للغايات العليا، كالمال والسلطة.

اِمتلك الوسائل لغاياتك العليا



نتملك لكي نَتَمَوْقَع	المواقع متغيرة لكن المواقف ثابتة

اِمتلك الوسائل لغاياتك العليا

الطيبون الحالمون سفراء النوايا الحسنة ينشغلون بالأهداف العظيمة والغايات السامية وينسون الوسائل، أما **الحازمون فيحرصون على امتلاك وسائل لأهدافهم بقدر حرصهم على أهدافهم وغاياتهم**؛ لأن الغايات العليا بدون وسائل مجرد أحلام مُجَنَّحة، وفقه الوسائل لا يقل أهمية عن فقه المقاصد والأهداف. **اِمتلك** فالمُعْدَم لا حزم له، **وامتلك** من أجل قضية لا من أجل رغبة، **وامتلك** لتكون لك أسلحة في المواجهة، **وامتلك** لتتألق المواقع وتنمو المشاريع وتنتصر الاستراتيجيات وتتحقق الأهداف والغايات السامية !

والوسائل التي يجب امتلاكها هي عموماً مختلف أشكال الطاقة المحركة للألعاب الاجتماعية المختلفة. فإلى جانب المال توجد محركات أخرى كالوقت والخبرة والمعلومة والعلاقات والسمعة والسلطة.

إن الماكرين يفهمون هذا جيدا ويعملون وفق مقتضياته، أما "سفراء النوايا الحسنة" فكتلة من العواطف المُجَنَّحة.

لا ندعو هنا إلى فلسفة مادية شمولية، فمادية المال وحدها تكفي لجلب كل الشرور. ولكن نصف واقعا وقواعد اللعب فيه. وعلى أساس هذا المفهوم الواسع لأشكال الطاقة المحركة للعوالم الاجتماعية يصبح **الحزم هو الوعي بهذه الأشكال واستخدامها بنجاح**، وهي سبعة:

- **الكاريزما**: التقدير والمكانة التي تمنحها الجماعة للفرد نتيجة لما يتمتع به من مزايا.
- **المعرفة**: المعرفة المرتبطة بصناعة الثروة، والمعرفة المرتبطة بامتلاك السلطة، والمعرفة المرتبطة بصناعة الوعي.
- **المعلومة**: المعلومة هي مادة صناعة القرار، وإذا لم تكن لك مصادرك الخاصة للمعلومة فأنت خارج اللعبة.
- **العلاقات**: رأسمال اجتماعي يتكون من مجموع الشبكات الاجتماعية التي لها تأثير على فعالية الفرد ونجاعته وإنتاجيته.
- **المال**: الطاقة الأساس المحركة لكل الألعاب الاجتماعية.
- **السلطة**: أبو الرساميل والشرط الأول للحفاظ على باقي الرساميل.
- **الزمن**: رأسمال يتوسط علاقة الفرد بذاته واستعداداته، وبالعالم وأحداثه، وبالعمل ومتطلباته.

اِمتلك الكاريزما

مهما امتلكت، فإن **حقيقة التملك توجد في أعين الآخرين**، أي في التقدير والمكانة التي تمنحها الجماعة لك نتيجة لما تتمتع به من مزايا. إنه رأس مالك الرمزي، وقيمتك الاجتماعية كما يتمثلها الآخرون.

سُمعتك ومصداقيتك رأس مالك فحافظ عليها؛ ألا ترى أن السمعة الحسنة رأسمال في عالم التجارة، فيتبضع صاحبها بسمعته ما شاء من السلع دون أن يدفع ثمنها نقداً في العاجل !

إن خطابك حول ما تملك لا يقل أهمية عن ما تملك، لأن ما تملك من عناصر القوة يتم امتلاكه ليكون مُدركاً من طرف الآخرين، فتَعَلّم أن تُسَوِّق لنفسك بقوة وذكاء وصدق. لكن، **تعلم متى و أين وكيف تكشف عن قوتك**، فتكون كالأسد حين يُحْدِث زئيراً ليبرز قوته متى كان ذلك ضرورياً، **ومتى و أين وكيف تُخفي قوتك** فتكون كالأسد يتحرك بحذر وفي صمت عندما يكون ذلك ضرورياً !

لا ذكاء إلا الذكاء الموقفي. أما الجري وراء الإعلام دون سياسة ذكية وأهداف واضحة، والاندفاع نحو الشهرة بدافع الرغبة في الشهرة، فتعبير عن سلوك مراهق. **تَعَلّم متى تكون تحت الضوء ومتى تمشي في الظل، بحسب مهمتك وأهدافك، وبحسب طبيعة المرحلة !**

اِمتلك المعرفة

المعرفة سلطة، لذلك تجدها موضوع صراعات وحروب.

وحروب المعرفة هي أحد **الحروب الثلاث الاستراتيجية** القائمة بين الكبار في عالم اليوم (الحروب التجارية وحروب المعرفة وحروب الوعي).

في عالم اليوم يكفي أن تملك تطبيقاً ذكياً وقاعدة بيانات ليكون لك أكبر فندق بالعالم دون امتلاك غرفة واحدة، وأكبر شركة تاكاسي بالعالم دون امتلاك سيارة واحدة. إن الإمكانات التي تتيحها استخدامات المعرفة رهيبة ومجنونة، **لذلك تجد الماكرين لا يحقنون في عروق اقتصادهم إلا المعرفة المرتبطة بصناعة الثروة، ولا يحقنون في عروق سياستهم إلا المعرفة المرتبطة بامتلاك السلطة، ولا يحقنون في عروق ثقافتهم وإعلامهم إلا المعرفة المرتبطة بصناعة الوعي. ويتيه الطيبون في أرض الغيبوبات المعرفية السعيدة التي لا وزن لها في ميزان الثروة والسلطة وصناعة الوعي !**

المعرفة سلطة فامتلكها، لكن انتبه فما كل معرفة فعّالة في المواجهة، إذ توجد ثلاثة أنواع من المعرفة:

- **أدوات إنتاج المعرفة**: معرفة من المنبع، تتكون من الآليات الابستمولوجية والمنهجية والأدوات التقنية التي تستخدم لإنتاج المعرفة.

- **المحتويات المعرفية**: معرفة من المصب، تتكون من مختلف أنواع المحتويات المعرفية التي أنتجتها مختلف العلوم والفنون والتقنيات.

- **الأشكال الجديدة للجهل**: معرفة من المستنقعات، تتكون من أشباه المعارف والمعارف الخاطئة، وهي في جزء مهم منها عبارة عن رغبات تحولت إلى معارف.

منذ زمن ليس ببعيد كان امتلاك المعرفة كافيًا، أما اليوم فامتلاك **أدوات إنتاج المعرفة** مسألة حياة أو موت. أما الأشكال الجديدة للجهل فصناعة يتقنها الخيميائي وينجرف مع تيارها سفراء النوايا الحسنة !

اِمتلك المعلومة

من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة، لذلك **إذا لم تكن لك مصادرك الخاصة للمعلومة فأنت خارج اللعبة !**

يشكل التحكم في المعلومات ومصادرها، في بيئة متغيرة باستمرار، تحدياً مستمراً لكل من يحتاج إلى اتخاذ أفضل القرارات بأقصى سرعة وبأقل المخاطر.

وفي ظل تزايد التوجه نحو "**اقتصاد المعرفة**" و"**مجتمع المعرفة**"، ستكون بحاجة إلى التحكم في المهارات الثلاث التالية:

- القدرة على **الوصول للمعلومة وبسرعة**.
- القدرة على **تقييم صحة المعلومة وبدقة**.
- القدرة على **استخدام المعلومة وبفائدة**.

إن امتلاك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب واستخدامها بشكل مناسب يمثل تحديا حقيقيا في عصر ثورة المعلومات وارتباط المعلومة بالسلطة، لذلك يوصي فقه الحزم لاقتحام هذا التحدي بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- اِمتلك مصادرك الخاصة للمعلومات.

- بادر إلى تأسيس شبكات للعلاقات أو الانتماء إلى شبكات قائمة لتوفير المعلومات الضرورية لإدارة مشاريعك وأهدافك.

- طور قدراتك التحليلية، فبعض أنواع المعلومات يصعب الوصول إليها، لكن يمكن استنتاجها بمجهود تحليلي.

- نَظِّم معلوماتك لتسهيل عملية الاستفادة القصوى منها. توجد تطبيقات ذكية ومجانية للقيام بهذه المهمة.

- طَوِّر نظاما ذكيا لتقاسم المعلومات التي يجب تقاسمها.

- قم بحماية أمن معلوماتك الحيوية التي لها تأثير كبير على مصالحك.

اِمتلك العلاقات

علاقاتك هي رأسمالك الاجتماعي الذي يتكون من مجموع شبكات علاقاتك الاجتماعية التي لها تأثير على فعّاليتك ونجاعتك وإنتاجيتك. ويُقاس **الرأسمال الاجتماعي** بمعيارين: الحجم والنوعية؛ يهتم الطيبون بالحجم، ويستثمر الماكرون في العلاقات النوعية ويتحكمون فيها ومن خلالها يتحكمون في القطيع !

يبدأ رأسمالك الاجتماعي بروابط الدم والولاء؛ فعلاقاتك العائلية وأصلك الاجتماعي وجماعتك التي تنتمي إليها هي "**عصبيتك**" ونواة رأسمالك الاجتماعي. **العصبية قانون اجتماعي كوني،** لأنه لا حرية للإنسان إلا داخل تضامن اجتماعي يمنحه الأمن والانتماء. الماكرون يفهمون هذا جيدًا ويعملون وفق مقتضياته، لذلك تجد، رغم كل مظاهر التحول نحو الديمقراطية، أن أنظمة الحكم في العالم لا تزال قائمة على حكم العائلات، أو مزيج من حكم العائلات والحكم الديمقراطي اللذين يعملان ضمن نظام واحد قائم على الاعتماد المتبادل، وتجد أيضا أن أكثر من ثلثي الشركات في العالم هي شركات عائلية. أما "سفراء النوايا الحسنة" فكتلة من العواطف المجنحة والمعتقدات المثالية التي تربي على الانتماءات المطلقة دون اعتبار للقواعد النووية للانتماء الطبيعي للبشر !

وبعد روابط الدم والولاء والعصبية يتوسع رأسمالك الاجتماعي ليشمل مجموع **شبكات التبادل والعطاء**. وفي مجال الأعمال تبرز الأهمية الحيوية لنوعين من الشبكات:

- **شبكات التمويل** من المنبع.
- **شبكات التسويق** في المصب.

القائد الحازم لابد أن تكون له شبكاته الخاصة لتمويل مشاريعه وتسويقها. **وإذا نجح الرائد في احتكار تدفقات التمويل من المنبع وتدفقات التسويق في المصب، فعلى باقي الفاعلين انتظار الساعة !**

إن رأسمالك الاجتماعي هو قوتك الاجتماعية التي يمكن أن تعزز ظروفك ومواقعك ومواقفك، هو رصيدك الاجتماعي من العلاقات والرموز الذي يتفاعل مع باقي أرصدتك المالية والمعرفية والأخلاقية، فهو رصيد قابل للتداول والتحويل والتراكم والاستخدام بما يزيد من قوتك وهيبتك ويعزز مصالحك.

اِمتلك المال

يمثل المال الطاقة الأساس المحركة لكل الألعاب الاجتماعية. ومع أنه توجد محركات أخرى كالمعرفة والمعلومة والعلاقات والسمعة والسلطة، فإن المال هو أهمها وأخطرها.

لا اسم له ولا وجه له ولا منصب له ولا حزب له ولا يقدم ترشيحه أبداً ولا أحد ينتخبه، ورغم كل ذلك فإنه هو من يحكم ! الماكرون يفهمون هذا جيدا ويعملون وفق مقتضياته، والحازمون يحترمون سنن الله في الكون ويبتكرون حلولا لمواجهة مكر الماكرين، أما "سفراء النوايا الحسنة" فكتلة من العواطف المجنحة والمعتقدات المثالية التي تخلط بين الفقر والزهد. **الزهد هو أن تملك الدنيا ثم تزهد فيها، أما إذا كنت لا تملك شيئا فالدنيا هي الزاهدة فيك !**

لاندعو هنا إلى فلسفة مادية شمولية، فمادية المال وحدها تكفي لجلب كل الشرور، ولكن نصف واقعا وقواعد اللعب فيه. **إمتلك المال قبل أن يمتلكك الذين يمتلكونه !**

اِمتلك السلطة

السلطة ليست رأسمالا عادياً، إنها **أبو الرساميل** والشرط الأول للحفاظ على باقي الرساميل، إنها "**ميتارأسمال**". عندما تمتلك السلطة فأنت تجعل الأشخاص والأحداث يقعون تحت سيطرتك، وتمنح لنفسك مساحة واسعة للاختيار في قراراتك.

السلطة بالمعنى العام والواسع هي قدرتك على توجيه الأشخاص والأحداث (سلطة الأب على أبنائه، سلطة المعلم على تلامذته، سلطة الرئيس على مرؤوسيه، سلطة الدولة على المجتمع...). وهي توجد في كل مكان، في المؤسسات والرموز والخطاب والفكر والقوانين والسياسات والزمن والمكان والتنظيم والمعتقدات والمشاعر والعادات وفي أعين الآخرين. **إن السلطة لا مكان لها لأنها توجد في كل مكان !**

يعتبر امتلاك السلطة هدفاً في كل علاقة مبنية على التوجيه والتأثير أو علاقات القوة، كما في مجال التربية والتعليم أو الإدارة أو الصراع السياسي أو التنافس الاقتصادي.

وتتميز السلطة بثلاث خصائص أساسية:

- **تمنح السيطرة** والهيمنة المادية والرمزية لمن يمتلكها.
- **ندرتها** فالعوالم الاجتماعية لا تتسع للسلطة في كل مكان.

- **صعوبة تقاسمها** حيث اعتُبِرَت غالباً من طرف الذين يمتلكونها شيئاً لا يمكن تقاسمه.

يسمى **محترفو جمع السلطة** سياسيين، **وهواة تقاسمها** مُنَظِّرين، **والذين لا يهتمون بها** طيبين وسفراء نوايا حسنة !

اِمتلك علاقتك بالزمن

الزمن رأسمال يتوسط علاقة الفرد بذاته واستعداداته، وبالعالم وأحداثه، وبالعمل ومتطلباته.

يختل نظام العلاقة بالزمن عندما ينحصر العيش في الماضي فقط، أو في الحاضر فقط، أو في المستقبل فقط. إنها المظاهر الثلاثة لأزمة العلاقة مع الزمن.

المظهر الأول لأزمة العلاقة مع الزمن هو **العيش في الماضي**. إنه الزمن التنازلي القائم على إيديولوجية العصر الذهبي. هنا يوجد الذين يبحثون عن الأمن فيستثمرون في الماضي. المستقبل يكون وراءهم لأنهم متعلقون بالذكريات والأمجاد والأطلال.

المظهر الثاني لأزمة العلاقة مع الزمن هو **العيش في الحاضر**. إنه الزمن الراكد القائم على إيديولوجية عش اللحظة. هنا يوجد الذين يبحثون عن المتعة فيستثمرون في الحاضر. الانغماس في الحريق اليومي قصر في النظر وضيق وسطحية.

هكذا عش على الذكريات والماضي أو عش اللحظة ومتعتها، سَلَّمَك الله، فسفراء النوايا الحسنة لا يقلقون حول المستقبل.

المظهر الثالث لأزمة العلاقة مع الزمن هو **العيش في المستقبل**. إنه الزمن التصاعدي القائم على إيديولوجية التقدم. هنا يوجد الذين يبحثون

عن الحرية فيستثمرون في المستقبل. بالأمس كان العاقل هو الذي يركز على أعماله المباشرة والحالم هو من يستشرف المستقبل، أما اليوم فقد أصبح العاقل هو من يستشرف المستقبل والحالم هو الذي يركز على أعماله المباشرة.

إن التضحية بالماضي، والتضحية بالحاضر، والتضحية بالمستقبل، هي ثلاثة مظاهر لأزمة العلاقة مع الزمن. أما **العلاقة السوية مع الزمن فهي أن تضع عيناً لك على الماضي، وعيناً على المستقبل، ورجليك في أرض الفعل في الحاضر.**

نَتَمَلّك لكي نَتَمَوقع

تمنحنا الرساميل التي نتملكها مواقع في حقل التنافس والصراع، وعلى قدر قوة رساميلنا (الكاريزما والمعرفة والمعلومة والعلاقات والمال والسلطة) تكون قوة مواقعنا، وعلى قدر قوة مواقعنا تكون قوة رساميلنا؛ **لا مجدَ في الدنيا لمن قلَّ مالُهُ، ولا مالَ في الدنيا لمن قلَّ مجدُهُ !**

ورغم أن كل الرساميل مهمة إلا أن المال والسلطة لهما مكانة خاصة في الألعاب الاجتماعية، فهما يتحكمان في صناعة المواقع أكثر من غيرهما، كما أنهما يتبادلان الاعتماد: **المال يصنع السلطة ويحميها، والسلطة تحمي المال وتضاعفه !**

ولبناء نموذج تفسيري لعلاقة الرساميل بالمواقع يمكن تركيب السلطة على محور أفقي والمال على محور عمودي فنحصل على نموذج رباعي لمواقع الفاعلين حسب رساميلهم:

- **مربع المال والسلطة**، هو مربع المواقع الريادية التي تتيح التأثير المزدوج عبر السلطة والمال من خلال الاعتماد المتبادل بينهما.

- **مربع السلطة فقط**، كسلطة المعرفة أو الخبرة أو المنصب الإداري، هو مربع مواقع الوكلاء كالتقنقراط أو البيروقراط الذين يمارسون التأثير من خلال سلطتهم.

- **مربع المال فقط**، هو مربع رجال المال والأعمال، ومواقع التأثير المالي.

- **مربع العبودية**. عندما لا نمتلك الوسائل التي تمنح الحرية وتحميها ننزلق إلى مواقع التبعية والعبودية.

يفترض، من حيث المبدأ وفي الوضع الطبيعي، أن تعكس مواقعنا مواردنا، لكن هذا لا يحدث دائما؛ لأن الوعي والإرادة يتوسطان بينهما وكأن مستوى الوعي وقوة الإرادة يشكلان معا معاملا للتحويل؛ **لكي تعكس مو اقعك مواردك يجب أن تتسلح بالعقل الناقد والإرادة الحرة !**

المو اقع متغيرة لكن المو اقف ثابتة

إذا كانت الموارد تحدد المواقع، فإن المواقع تحدد بدورها المواقف، لكن على ثلاث حالات:

- **الماكرون**: يغيرون مواقفهم بتغير مواقعهم؛ فطبيعتهم الماكرة تبقى ثابتة. الماكر كالأفعى يغير جلده لا طبيعته. **مكر تكتيكي !**

- **الطيبون**: لا يميزون بين الثبات على المواقع والثبات على المواقف، فالمبدأ عندهم الثبات الدائم عليهما معاً. **غباء تكتيكي !**

- **الحازمون**. المبدأ عندهم الثبات في المواقف والتغيير في المواقع، كالشجرة تُغيّر أوراقها لا جذورها. **ذكاء تكتيكي !**

إن الثبات الدائم في المواقع والتغيير المستمر في المواقف وجهان لأزمة واحدة:

- **الملتزمون بالمو اقع** عاجزون عن فهم الحاجة التكتيكية إلى تغيير المواقع.

- **المتلاعبون بالمو اقف** عاجزون عن فهم الحاجة المبدئية للثبات على المواقف.

عندما نغير المواقع يجب ألا نغير المواقف، بل يجب أن نستمر في خدمة نفس الأهداف والغايات التي كنا نؤمن بها من مواقعنا الجديدة، وأن نتفهم عجز الملتزمين بالمواقع عن فهم الحاجة التكتيكية إلى تغيير المواقع. **الملتزمون بالمواقع ينتهي بهم الحال إلى وضع أشبه بمعارضة أبدية تتقن صناعة المواقف فقط، أما صناعة المواقع فذلك فن لا يتقنه سفراء النوايا الحسنة !**



الفصل الرابع

كيف أضبط و أنضبط؟



خريطة الفصل الرابع



كيف أضبط و أنضبط؟

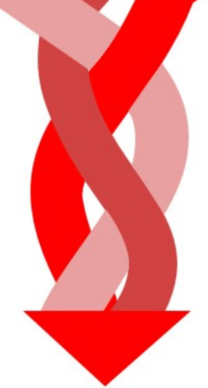
- يمثل هذا البعد الغايات العليا، ونوعية علاقاتنا مع القيم المطلقة الثابتة، التي ينشدها الإنسان لذاتها، كالحرية والعدل والسعادة.

من يَطْلُبُ الحزمَ يَطْلُب قِيَمَه

1. إفهم قيمك وقيم الآخرين
2. إفهم طبيعة القيم
3. إفهم الاعتماد المتبادل بين القيم
4. إفهم سلم القيم وسلم الأولويات
5. إفهم الأصول الاجتماعية للقيم

1. الأسرة تصنع القيم
2. المدرسة تعيد إنتاج نفس القيم
3. الوظيفة تُعَزِّز قيم العبودية
4. السوق يُعَزِّز قيم الحرية
5. التربية الذاتية هي فرصتك الأخيرة

1. تربية العقل والإرادة والقدرة
2. تربية العقل الناقد
3. تربية الإرادة الحرة
4. تربية القدرة الفعالة
5. تربية متوازنة







من يَطْلُبُ الحزمَ يَطْلُب قِيَمَه

للحزم ضرورات أخلاقية، لا يتم كمال الحزم بدونها، **فمن يَطْلُب الحزم يَطْلُب قِيَمَه** ويعمل على نشرها. بدون القيم لا نستطيع فهم الحزم ومتطلباته وطرق تربيته وتعليمه.

القيم مصدر أساسي للتربية على الحزم، وهي أيضا المصدر الأساسي للمقاومة التي تواجه التحول نحو الحزم. بدون الوعي بالقيم وفهمها سنفشل في تربية الحزم، لأن **تحدي الحزم مزدوج لا يكفي فيه المعرفة والمهارة على أهميتهما، بل لابد أيضاً من تحديد لمنظومة القيم الخاصة بالحزم وتفعيلها.**

القيم تحيط بنا من كل مكان، ورغم ذلك فنحن لا نراها بشكل مباشر ولا ندركها بسهولة، لأنها معقدة وعميقة ولاواعية.

ما القيم؟ هي مجموعة من المثل العليا المشتركة بين أفراد جماعة بشرية، تُعَلِّمُها لأفرادها لحل المشاكل التي تواجههم مع تحديات التكَيُّف خارج الجماعة وتحديات الاندماج داخلها، وتُحَدِّد لهم طريقة التفكير "السليم" والشعور "المناسب" والسلوك "الصحيح"، والكيفية التي يجب أن يكون عليها العالم.

القيم، في تعريف دقيق وواضح وبسيط وبدون تجريد، **هي حاجات**، فلكل جماعة بشرية حاجات تترجمها في قيم، والبشر يفهمون ويريدون ويمتلكون في حدود قيمهم، أي في حدود حاجاتهم:

- **للجماهير** قيم الأمن والطمع والتوهم.
- **وللماكرين** قيم الطموح والسلطة والعنف والاستبداد والكذب.
- **وللطيبين** قيم المحبة والوداعة والقناعة والتعاطف.
- **وللحازمين** قيم الشجاعة والقوة والحرية والعدل والرحمة.



اِفهم قيمك وقيم الآخرين

لكي تكون حازما يجب أن تفهم قيمك وقيم الآخرين، وهذا الفهم يتطلب منك الدخول إلى منطقة مظلمة في عالم الذات البشرية وعلاقات الاعتماد المتبادل بين الذوات.

البشر تحركهم قيم مختلفة أهمها السلطة والمال والمكانة الاجتماعية والانتقام والمحبة، وكل جماعة بشرية تختص بمجموعة معينة من القيم تغلب عليها: **للماكرين** قيم الطموح والسلطة والعنف والاستبداد والكذب، **وللطيبين** قيم المحبة والوداعة والقناعة والتعاطف، **وللحازمين** قيم الشجاعة والقوة والحرية والعدل والرحمة، **وللجماهير** قيم الأمن والطمع والتوهم. **في كل مسرحية يوجد جلاّد وضحية ومنقذ وجمهور !**

عندما تنجح في فهم القيم التي تحركك ستفهم أفعالك وردود أفعالك الفكرية والعاطفية والسلوكية؛ لا يُتَوَقع مثلا من شخص حاجته الأساسية الأمن أن يغامر بالهجرة إلى أرض الله الواسعة بعيداً عن مواقعه الآمنة، **لا يمكن للطاعم الكاسي أن يدع دفء الأمن ويرحل !**

وعندما تنجح في فهم قيم مَن حولك ستنجح في التعامل معهم، لأنك في هذه الحالة ستتعامل معهم بناء على طرائق تفكيرهم وإحساسهم وحاجاتهم. **إن المعرفة قوة !**

لكن كيف نفهم قيمنا وقيم الآخرين؟

- **عندما نفكر في القيم، فإننا نفكر فيما نعتقد أنه مهم في الحياة؛** فكل واحد منا يعطي درجات متفاوتة من الأهمية للقيم التي تحركه، فالسلطة مثلا التي يحترف الماكرون امتلاكها والحفاظ عليها، لا يهتم الطيبون وسفراء النوايا الحسنة بها.

- **للقيم مظاهر متعددة**، وتستطيع رصد قيمك وقيم الآخرين من خلال هذه المظاهر: أفكارك، ومشاعرك، وتصرفاتك، وردود أفعالك، وعاداتك، واختياراتك، وقراراتك، وأذواقك، ولباسك، وعلاقاتك، ونوعية الأماكن التي ترتادها...

- **القيم مستويات** هي من أسفل السلم إلى قمته:
  - قيم غريزة البقاء.
  - قيم الحاجة إلى الارتباط والعلاقات والانتماء.
  - قيم تقدير الذات.
  - قيم التغيير والتحول والبحث عن تجاوز الذات.
  - قيم بناء التماسك والانسجام الداخلي.
  - قيم التميز وصناعة الفرق.

- قيم العطاء وخدمة الآخرين.

- **تتقابل القيم في شكل ثنائيات قطبية**، وعليك أن تفهم أين تقع منظومتك القيمية من هذا التجاذب:

    - هل تُحَرِّكك قيم التغيير كالاستقلالية والحرية أم قيم الاستمرارية كالأمن والتقاليد؟

    - هل تستجيب أكثر لقيم إثبات الذات كالسلطة والنجاح والمتعة أم لقيم تجاوز الذات الفردية والجماعية كالعطاء والعالمية؟

اِفهم طبيعة القيم

فهم القيم يحتاج أيضا إلى فهم طبيعتها، وللقيم ست خصائص رئيسة تحدد طبيعتها:

- **القيم ذاتية**، فهي مبادئ تُوَجِّه السلوك نابعة من داخل الذات، على خلاف القوانين التي تُوَجِّه السلوك أيضا لكنها نابعة من خارج الذات. وكونها ذاتية لاينفي الأصل الاجتماعي لنشأتها.

- **القيم معتقدات تُوَلِّد مشاعر**؛ فالأشخاص الذين يعتقدون في أهمية الحرية يوجدون دائما في حالة تأهب إذا كانت حريتهم مهددة، ويصبحون في حالة يأس عندما يفشلون في الحفاظ على حريتهم، ويكونون سعداء كلما مارسوا حريتهم.

- **القيم حوافز تُحَرِّك نحو الأهداف المرغوب فيها**. إن الأشخاص الذين يعتبرون الحرية والعدل والرحمة من القيم الأساسية لديهم دوافع للعمل من أجل تحقيق هذه الأهداف.

- **القيم مطلقة** رغم أنها تُوَجِّه أفعالا ومواقف نسبية وخاصة؛ فقيمة الصدق مثلا، هي قيمة مطلقة رغم أنها قد تكون ذات صلة بفعل أو موقف خاص في العمل أو المدرسة أو الأسرة أو مع الأصدقاء. إن السلوك الصادق هو سلوك نسبي لكن قيمة الصدق مطلقة.

- **القيم معايير** تُوَجِّه اختياراتنا وتقييمنا للأشخاص والأحداث والأفكار، فمن خلالها نقرر ما هو جيد أو سيء، وما هو مسموح به أو غير شرعي، وما يجب القيام به أو ينبغي تركه. وتأثير القيم على القرارات اليومية نادراً ما يكون واعياً، لكن يصبح هذا التأثير واعيا عندما تكون نتيجة قيمة ما نحبها في تعارض مع قيمة أخرى نحبها أيضاً.

- **للقيم سُلَّم**؛ إذ يتم ترتيب القيم في سُلَّم حسب الأهمية بالنسبة لبعضها البعض. فقيم كل شخص أو جماعة تكون دائما مُرَتَّبة حسب الأهمية أو الأولوية، وهذا التسلسل الهرمي للقيم هو سمة ذلك الشخص أو تلك الجماعة. فالرجال مثلا يمنحون غالبا الأولوية لقيمة العمل على قيمة الأسرة، وذلك على عكس النساء. كما نجد أنفسنا في الحياة في وضعية الاختيار هل نعطي أهمية أكبر لقيمة النجاح أم لقيمة السعادة.

اِفهم الاعتماد المتبادل بين القيم

لا تستقيم اللعبة بدون قيم تتبادل الاعتماد؛ فلولا الوداعة لما كان عنف، ولولا الخوف لما كان استبداد، ولولا الكذب لما كان طمع، ولولا التوهم لما كانت هيبة !

والاعتماد المتبادل بين القيم صناعة وفن تجيده بمهارة مؤسسات اجتماعية متخصصة مهمتها ضمان رد فعل محدد وثابت ودائم، يسري بسرعة الضوء في كل خلايا الجسد عند الطلب، ويمنع أن تكون لخلية واحدة في الجسد لحظة شجاعة نادرة تتجرأ فيها على مخالفة الطلب !

إن قيم الهيمنة كالسلطة وقيم الخضوع كالوداعة وجهان لحقيقة واحدة؛ نجد الهيمنة من جهة السادة والخضوع من جهة العبيد. وهما وجهان لحقيقة واحدة، لأن السادة يهيمنون بتواطؤ من العبيد بشكل مثير للسخرية، تواطؤ منهم وعليهم ! إن المقومات الأساسية للهيمنة توجد في قيم العبيد بقدر وجودها في قيم السادة، مثل الجمال لا يوجد في النساء فقط بل في أعين الرجال أيضاً، لأن العنف الرمزي للجمال لا يشتغل إلا بتواطؤ مع استعدادات العين، تماماً مثلما يشتغل العنف الرمزي للجلاد بتواطؤ مع استعدادات الضحية. وهذه اللعبة الماكرة التي تنطلي على العبيد هي ثمرة عمل اجتماعي تاريخي مستمر في الزمن، **يجمع بين العنف وإخفائه**، وتساهم فيه مجموعة من المؤسسات المتخصصة في الترويض

على الخضوع كالأسرة والمدرسة والوظيفة، ولابد من معرفة هذه المؤسسات وطريقة اشتغالها واستراتيجيات مواجهتها أو إصلاحها إذا أردنا التحرر من قيم العبودية وتجنيب أبنائنا خطر السقوط فيها.

اِفهم سلم القيم وسلم الأولويات

يعتقد البعض خطأ أن الوسائل لا قيمة لها بذاتها، وأن الغايات هي مناط الفعل. ويركز بالتالي كامل اهتمامه وكل جهده على أهداف الفعل ومقاصده وغاياته.

إن الأهداف والمقاصد والغايات بدون وسائل مجرد عاطفة مجنحة وطموحات وآمال، تفتقد إلى أحد أهم شروط الفعل، وهو وسائل العمل. ولذلك نحتاج إلى تطوير ما يمكن تسميته بـ "**فقه الوسائل**" أو "**ذكاء الوسائل**". وهو الذكاء الذي يساعدنا على اكتساب الحرية في الوسائل حتى نجعل تركيزنا بأكمله على الأهداف والمقاصد والغايات. وبتوفير وسائل لأهدافنا نتحرر من التفكير فيها وفي إكراهاتها وضغوطاتها. وباكتساب هذه الحرية يتحرر الفاعل والفعل معا.

وإنه لأمر يثير العجب والاستغراب أن تجد شُحًّا غير مبرر في الاهتمام بالوسائل في ثراتنا العلمي بالرغم من أهمية الموضوع وخطورته. فالوسائل لم تحظ عند المتقدمين والمتأخرين بأي نصيب من البحث المستقل. وكان مبحث الوسائل يأتي دائما تابعا لا مستقلا، ويذكر بشكل عابر على سبيل الإشارة والإيجاز دون تعميق النظر في أهمية الوسائل وأنواعها وقواعدها وطرق تحصيلها واقتصادها لجعلها في خدمة الأهداف والمقاصد والغايات العليا !

في تراثنا العلمي يوجد فقه للمقاصد ولكن لا يوجد فقه للوسائل! تحفظ ماذا وتحافظ على ماذا و أنت لا تملك وسائل !؟

اِفهم الأصول الاجتماعية للقيم

إن عالم القيم هو ساحة المواجهة الرئيسية بين الذات عندما تسترجع وعيها وإرادتها وقدرتها وبين عفاريت العبودية المتعددة والخطيرة التي تحد من وعي الإنسان وإرادته وقدرته. **إذا أردت أن تضع حداً لتخبط الجسد عليك أن تواجه العفاريت التي تسكنه. والذي يسكن الجسد هو نظام تشغيله، أي قيمه !**

إن وجود نظام تشغيل للجسد يُرَوِّضُه ويُحَوِّلُه من جسد بيولوجي يخضع لقوانين الطبيعة إلى جسد اجتماعي تتحكم فيه اللعبة الاجتماعية وقواعدها ليس هو المشكلة؛ فهذا الترويض والتحويل ليس سوى عملية التنشئة الاجتماعية التي يحتاج إليها الجسد للإندماج في محيطه والتكيف معه. إنما **المشكلة في البرامج الاجتماعية الخبيثة التي يسربها عفاريت العبودية مع نظام تشغيل الجسد !**

فمثلا، ليس لقيم الطيبين كالأمن والوداعة والقناعة والتعاطف من ذاتية سوى الجسد المُرَوَّض الذي وُضِعَت بداخله، ورغباته الخائنة المتواطئة مع من وضعها. والوضع أشبه بعاداتنا الاستهلاكية التي لا تمت لوعينا وقصدنا وإرادتنا بأي صلة، وإنما هي صناعة؛ فالمستهلك لا يخلق عاداته الاستهلاكية بنفسه، وإنما صناعة الاستهلاك هي من تخلق المستهلِك والمستهلَك والعادات الاستهلاكية على حد سواء، وتصنع طفرة اجتماعية

تُحَوِّل الإنسان من إنسان باستعدادات عادية يستهلك ليعيش إلى إنسان باستعدادات عبودية يعيش ليستهلك !

إنها ليست قيمنا الذاتية. إنها برامج خبيثة تَسَرّبت مع نظام تشغيل الجسد، بتأثير من المؤسسات الاجتماعية المتخصصة في الترويض على الخضوع، كالأسرة الطيبة والمدرسة والوظيفة، وفي غفلة من يقظة الوعي وحرية الإرادة وقوة القدرة. والتحدي الموجود أمام من يطلب الحزم هو معرفة هذه المؤسسات وطريقة اشتغالها واستراتيجيات مواجهتها أو إصلاحها.

الأسرة تصنع القيم

يولد الإنسان أميراً، ثم يتحول بعد ذلك ملكاً أو عبدًا !

بعد الميلاد مباشرة، ينطلق الأمير في سباق مع الزمن نحو قَدَرِه الاجتماعي، في سباق للملوك أو سباق للعبيد.

يعتبر مستوى **الوعي الاجتماعي داخل الأسرة**، وقدرة الأبوين على المصاحبة، ودرجة نضج مشروع الأسرة، واستراتيجيات الأسرة في التعامل مع التعليم النظامي، وموقفها من الوظيفة، عوامل حاسمة في تحديد نوع السباق.

إنها **قيم الأسرة** والشروط الاجتماعية لوجودها التي تلعب دورا حاسما في تحديد نوع السباق؛ فكل فئة خاصة من شروط الوجود يتولد عنها سباق خاص وقيم خاصة وقَدَر خاص، فإما سباق للعبيد يُتَوَّج باستعدادات للعبودية، أو سباق للملوك يُتَوَّج باستعدادات للحرية.

أولا: سباق العبيد واستعدادات العبودية

يتولد عن غياب الوعي الاجتماعي لدى الأسرة، وعجز الأبوين عن المصاحبة، وغياب المشروع، سباق نحو العبودية، يُعَزِّزُه التعليم المدرسي الفاشل في مرحلة ثانية، ويُتوَّج هذا المسار في مرحلة ثالثة بعبودية الوظيفة التي تُعيد إنتاج عبودية العبيد.

ثانيا: سباق الملوك واستعدادات الحرية

يتولد عن وجود الوعي الاجتماعي لدى الأسرة، وقيام الأبوين بمتطلبات المصاحبة بكل أبعادها، ووجود مشروع أسري واضح وذكي، سباق نحو الحرية، يُعَزِّزُه في مرحلة ثانية استثمار ذكي في التعليم المدرسي يأخذ منه أفضل ما لديه ويتجنب سلبياته ومخاطره، ويُتوَّج هذا المسار في مرحلة ثالثة بأعمال حرة ومشاريع واستثمارات تُعيد إنتاج حرية الأحرار.

هذا حظ الشروط الاجتماعية للوجود، لكن إذا فاتك قطار "**المصاحبة والمشروع التربوي**" في طفولتك المبكرة لاكتساب قيم الحرية والحزم، فعليك اللحاق بقطار "**تربية العقل والإرادة والقدرة**" لبناء هذه القيم من خلال العقل الناقد والإرادة الحرة والقدرة القوية، فهو فرصتك الأخيرة !

المدرسة تعيد إنتاج نفس القيم

كتب الكثير من علماء وخبراء الدراسات المستقبلية أن بعض المؤسسات التي اخترعتها الرأسمالية الصناعية في القرن التاسع عشر ستختفي في القرن الواحد والعشرين أو سيتم إعادة اختراعها في شكل جديد (كتابات ألفين توفلر مثلا)، وذكروا من هذه المؤسسات بشكل خاص المدرسة، لكن يبدو أن الأسر الطيبة في غفلة من هذه التحولات الجذرية الجارية، **ومستمرون في التخطيط لمستقبل أبنائهم في القرن الواحد والعشرين بحلول من القرن التاسع عشر**، دون وعي منهم بأن المدرسة العمومية المجانية في طريقها إلى الاختفاء، وبأن قواعد اللعبة قد تغيرت، وبأن المدرسة مؤسسة إيديولوجية (وراءها مصالح) مهمتها الإعداد للعبودية، ومهما تغيرت أشكال البنايات والمناهج والبرامج والمخرجات والعلاقة مع سوق الشغل وقواعد اللعب ستبقى **اللعبة هي نفسها: الإعداد للعبودية !**

توجد في علم الاقتصاد نظرية تسمى "**نظرية الإشارات الضعيفة**" تقول بأن التغييرات الكبرى التي تقع في المستقبل تدل عليها دائما علامات ضعيفة في الحاضر، فدعونا نجمع ونحلل بعض الإشارات الضعيفة التي بدأت تظهر في قطاع التعليم والتي تؤشر على شكل ومضمون مدرسة المستقبل:

- سياسة الإصلاحات الفاشلة المتتالية، والتي نجحت في خلق حالة من الارتباك والتأزيم واليأس من إمكانية إصلاح المدرسة العمومية.

- سياسة التدريس بالكفايات القائمة على السميغ (الحد الأدنى للأجور) المعرفي، وهذا التوجه في هندسة المناهج والبرامج التعليمية أنتج في النهاية مدرسة الحد الأدنى للمعرفة والأشكال الجديدة للجهل، واليأس من إمكانية أن تكون المدرسة العمومية عاملا للنجاح والتميز.

- سياسة تقليص التمويل الموجه للمدرسة العمومية.

- قانون إلغاء مجانية التعليم (بدأ في بعض الدول، وقادم لا محالة في الدول الأخرى).

- سياسة التخلص من الخبرات والكفاءات الموجودة في المدرسة العمومية عن طريق تشجيع التقاعد المبكر أو النسبي لموظفي التعليم، مما يوفر مجاناً خبرات وكفاءات للمدارس الخصوصية.

- سياسة التحول من التوظيف مدى الحياة إلى التوظيف بالتعاقدات المؤقتة (بدأ في بعض الدول، وقادم لا محالة في الدول الأخرى).

- سياسة تشجيع ودعم التعليم الأهلي الخصوصي في شكل إعفاءات ضريبية أو الاستفادة من الأراضي المملوكة للدولة أو منح مبالغ مالية على كل طالب.

- الانتشار الواسع والمتزايد للاستثمارات الأجنبية في التعليم (المدارس الأمريكية والبريطانية والكندية والفرنسية...) وظاهرة المدارس العالمية.

- سياسة خصخصة التعليم الحكومي عن طريق تأجير الأصول المملوكة للدولة للقطاع الخاص أو لجهات أجنبية.

إن ما يعزز فرضية أن هذه الإشارات تدل بالفعل على أن المدرسة في طور إعادة التشكّل في اختراع جديد يخدم مصالح الرأسمالية العالمية المفترسة لكل شيء، هو التوجه العالمي لهذه التحولات. أحيانا لا نحتاج إلى مصادر خاصة للمعلومات لفهم ما يجري، وإنما نحتاج فقط إلى مجهود تحليلي لاستنتاج حقيقة ما يحدث.

إن توجه الدولة نحو الانسحاب من التعليم ومن الخدمات الاجتماعية بشكل عام هو توجه عالمي مرتبط بالسياسات الليبرالية الجديدة وحاجات الليبرالية الجديدة والمتجددة، ويبدو أن مفهوم "الدولة الاجتماعية" التي توظف مدى الحياة وتمنح تقاعداً وحماية صحية وتعليماً مجانياً وتعويضات عن البطالة وعن الأبناء ودعماً للمواد الأساسية وغيرها من الخدمات الاجتماعية في طريقه إلى الاختفاء، وها نحن أولاء نشهد كل

يوم، وفي كل بلاد الدنيا تقريبا، سياسات وقرارات جديدة تؤشر على هذا التوجه نحو إعادة اختراع للدولة ولوظائفها بشكل يلغي وجهها الجميل ويبقي فقط على وجهها البشع.

إن المدرسة العمومية المجانية في شكلها الحالي هي اختراع للقرن التاسع عشر، ويبدو أن حاجات وطموحات الرأسمالية العالمية بشكلها الجديد في عصر الثورة الصناعية الرابعة تتعارض مع هذا الاختراع، فحاجاتها اليوم وغدا تختلف عن حاجاتها في عصور الثورات الصناعية الثلاث السابقة. إن هذه الثورة الصناعية الرابعة تحتاج بنظر روادها إلى سياسات عمومية جديدة تُحَوِّل الخدمات الاجتماعية إلى فرص استثمارية، ولا يهم إن كانت **الفاتورة الاجتماعية** لهذه السياسات باهظة التكلفة !

إن توجه الرأسمالية العالمية المفترسة نحو إعادة اختراع المدرسة بما يخدم مصالحها لا يفرضه هاجس الربح المالي فقط، وإنما أيضاً عجز مدرسة القرن التاسع عشر عن أداء **الوظائف الايديولوجية الجديدة** التي تحتاج إليها رأسمالية القرن الواحد والعشرين.

هذه هي مدرسة المستقبل، مدرسة رأسمالية متوحشة مفترسة لتكافؤ الفرص ولحق الأجيال الجديدة في الانعتاق والحرية، لأنها ستعيد إنتاج عبودية الوظيفة في أشكال جديدة تلائم احتياجات رأسمالية القرن الواحد والعشرين.

إنها تجربة نجاح آخر لذكاء الماكرين ونَفَسِهم الطويل في المواجهة ومَضاء إرادتهم العابرة للأجيال، ويستطيع الطيبون مع هذا الانتصار الجديد، ومع كل انتصار للرأسمالية المتوحشة المفترسة، أن يستنتجوا بمجهود تحليلي بسيط حجم غبائهم في التخطيط وفشلهم في المواجهة.

أما المواجهة الذكية مع المدرسة فلا تقوم على إلغائها أو التخلي عن الاستثمار فيها لخدمة مستقبل أبنائنا، وإنما تقوم على التدافع مع جهود الرأسمالية المتوحشة في إعادة اختراع المدرسة بما يتلاءم مع مصالحها، بنضال ذكي يُعَزِّز دورها في التحرير أو على الأقل في تحسين شروط الإعداد للعبودية، مع تطوير "**مكملات غذائية للمدرسة**"، وتعزيز دور **المصاحبة والمشروع الشخصي** من جهة الأسرة، ودور **التجربة الشخصية ومدارس الحياة المتعددة** من جهة الأبناء، ودور **تربية العقل والإرادة والقدرة** في بناء سمو الوعي وحرية الإرادة وقوة القدرة في مواجهة اللعبة.

آن الأوان لنعطي التعليم النظامي حجمه الطبيعي، ونرد الاعتبار لمدارس التعلم الفعال: التربية الأسرية القائمة على المصاحبة والمشروع التربوي، ومدارس الحياة المتعددة، وتربية العقل والإرادة والقدرة. إننا نعطي للأسف أهمية كبيرة للتعليم النظامي، مع أن الجزء الأكبر مما تعلمناه كان من خلال **مدارس الحياة المتعددة** كالمصاحبة والتجربة الحية ومدرسة الخطأ.

الوظيفة تُعَزِّز قيم العبودية

ما الفرق بين العبودية والوظيفة؟ ولماذا حلّت الثانية محل الأولى؟ ولماذا يُقبل الناس بقوة على عبودية الوظيفة؟

قديماً اختار الناس العبودية لأن البديل الوحيد الذي كان متاحاً أمامهم هو الجوع أو الموت، أما اليوم فيبدو أن الميل الطبيعي عند الإنسان للأمن وغريزة الخوف من المجهول قد قادت الناس أيضاً إلى نفس الاختيار، أي اختيار عبودية الوظيفة، لأن الناس تعتقد أن البديل عنها هو الجوع أو الموت، لكن **هل فعلا هذا هو البديل عن عبودية الوظيفة؟**

إن اختيار الناس اليوم للوظيفة، التي حَلّت محل العبودية، لا يرجع إلى غريزة الخوف والبحث الغريزي عند الانسان عن الأمن، وإنما يرجع لمفعول السحر الذي تمارسه المدرسة بترويضها للأجساد والعقول على استعدادات العبودية.

لقد نسينا جميعاً أن المدرسة في شكلها الحالي اخترعت في القرن التاسع عشر، وأن اختراعها كان بهدف الإعداد للوظيفة، وأن مفهوم الوظيفة في ظل النظام الرأسمالي الصناعي الناشئ كان شكلاً جديداً لعبودية سلفه النظام الإقطاعي البائد، وأن **سنوات التعليم الأساسي "الإجباري" ما هي إلا الحد الأدنى من السنوات الضرورية لترويض الجسد على هذه العبودية الجديدة !**

لو كانت المدارس التجارية الأنيقة، التي غزت عالمنا اليوم، موجودة في بداية القرن التاسع عشر، فربما كان المرء سيتصور مادة تعليمية واحدة على الأقل ضمن المنهاج الدراسي، حول **تعليم القادة والمدراء الطريقة الصحيحة لجَلْد العامل للحصول منه على أقصى جهد ممكن دون إلحاق الضرر بالأصول!** إن هذه الممارسة المقرفة دون شك في عرف الذوق الحضاري والمرفوضة بلا جدل في قوانين حقوق الإنسان، هي بالضبط ما يمارس اليوم في مدارسنا التجارية بأشكال مُقَنَّعَة وراقية ومتحضرة! إن مهمة المدارس التجارية اليوم هي تعليم طلابها ثقافة الشركات الرأسمالية وقيمها، أي ترسيخ استعدادات بذل أقصى جهد من العامل لتحقيق أعلى نتيجة للشركة، إنها، بلغة مهذّبة تتحاشي جرح مشاعر الطلاب وتُخفي حقيقة اللعبة، ما يسمى اليوم بأفضل الممارسات العالمية والفعالية والكفاءة والأداء العالي والتميز. **أما العاملون فلهم راتب يحميهم من الجوع أو الموت، وربطة عنق تجسد رمزيا العبودية الجديدة !**

لقد حلّت الوظيفة محل العبودية، بل إن العبودية لم تختف وإنما اتخذت شكلا جديداً، وواهم ومُغفّل من يعتقد أن الاسترقاق، وغيره من أشكال العبودية، تراجع بشكل كبير نتيجة التقدم الأخلاقي للبشر. **العبودية لم تتراجع و إنما تغيرت أشكالها، والتقدم الأخلاقي الذي عرفه البشر تم مصادرته وسرقته باختراع أساليب جديدة "ر اقية ومتحضرة" للعبودية !**

إن الحيل لا تعوز الماكرين؛ فأثناء الفترة الاستعمارية مثلا استخدم المستعمرون حيلاً وذرائع مثل عبودية الدين، و"الحروب العادلة" التي أجازت استعباد الأعداء المأسورين كخيار أخلاقي بديل عن ذبحهم.

ولأن **نظام العبودية مربح**، فإنه من المستبعد جداً أن يختفي بالحوافز الأخلاقية أو القانونية. إن تاريخ صراع البشر ضد العبودية يؤكد أن هذا النظام الماكر يملك قدرة رهيبة على الصمود؛ فكلما قضت عليه القوانين يُغَيِّر جلده ويتحول إلى شكل جديد بسبب إغراء ربحيته، وما دامت حوافز العبودية قائمة (أي الربح)، فإن الجهود الرامية إلى إنهائها -تحت أي مسمى- لابد أن تستمر، ولعل الخيار الوحيد الذي ينبغي أن نتجه إليه هو الاعتماد على نفس الحوافز لمواجهته، أي مواجهة نظام تحكمه حوافز السوق (عبودية الوظيفة) بنظام مناهض له تحكمه أيضا حوافز السوق (حرية المشاريع الشخصية والأعمال الحرة). **دُلّني على السوق، فالحديد لا يفلّه إلا الحديد !**

السوق يُعَزِّز قيم الحرية

الغايات السامية التي لا وسائل لها مجرد أحلام مُجَنَّحة، والأجنحة التي لا نطير بها ترهق ظهورنا فقط، **فأين توجد الوسائل؟ وكيف نكتسبها؟**

الوسائل مكانها في السوق لا في الوظيفة (تسعة أعشار الرزق في التجارة)، لأن السوق يمتاز بقدرته على تنشيط غريزة التنافس عند البشر، بخلاف الوظيفة التي تقتل هذه الغريزة. إن مبدأ السوق هو ترك الغريزة حرة وفسح المجال للتنافس ليلعب دوره في تعزيز الكسب والإنتاج، وتوظيف حب الامتلاك كأساس نفسي ثاني للدخول إلى السوق، بالإضافة إلى حب التميز والبحث عن المكانة الاجتماعية كأساس اجتماعي لترسيخ قيم السوق. إن السوق هو الأصل في رحلة امتلاك الوسائل وبناء القدرة، أما الوظيفة فاستثناء نلجأ إليها بمقدار الحاجة والضرورة الخاصة أو المؤقتة، والاستمرار فيها يعتبر أهم عائق أمام حرية الإنسان، بل هي العبودية نفسها.

لابد من وسائل كافية وقوية لكل من يحمل غايات عليا، ومن فقه للوسائل يُبْرِز أسبقية الوسائل على المقاصد ويدل على الطريق التي توصل إليها. **إن الوسائل تمنح القوة لمن أرهقه العجز، والاستقلالية لمن أتعبته التبعية، والسلام لمن أنهكته الحرب. والسوق هو وسيلتنا الوحيدة لصناعة هذه الوسائل التي تمنح الكفاية والقوة.**

ولنضرب لذلك مثلا؛ إن الوسائل البشرية ذات الفعّالية والكفاءة العالية نادرا ما تصنعها الوظيفة، والتجربة تؤكد أن خريجي مدرسة السوق أقدر على القيادة والإدارة من خريجي مدرسة الوظيفة، إذا فقهوا اللعبة وأدركوا معنى الحزم وتشربوا قِيَمَه. **من لم يُجَرِّب السوق ويصبر على مخاطره، فهو ناقص الحزم، ليس له عزم !**

وتزداد حاجة الأجيال المقبلة إلى تربية السوق وركوب مخاطره بشكل أكبر بسبب تسوق العالم وعالمية السوق، فقد أصبح العالم يعيش حياة سوقية، ويتحرك بحوافز السوق، ويحسب حساب السوق، وينضبط بضوابط السوق، **فهل نركب الموجة؟ وكيف؟**

دعونا نتساءل أولا ما السوق؟

السوق هو ميدان الإنتاج والكسب، وهو المجال الحيوي لصرف المنتجات للمستهلك، وهو ساحة التناقض بين المالك وغير المالك، بين صاحب الشغل والأجير. ويبدو بوضوح من هذه التعريفات الثلاثة أن **مدرسة السوق هي مدرسة للحزم**: حزم الإنتاج والكسب، وحزم التسويق، وحزم التدافع بين الملكية والعمل؛ **تسوّق وتسويق وتساوق** !

وللسوق وجهان في الاعتبار: حساب المصالح الأنانية وفرصة يغتنمها الأقوى الأدهى الأغنى ليبتز حق الأضعف الأفقر، أو حساب المصالح الشخصية وفرصة يغتنمها الشجاع الحازم الضابط ليبني القدرة التي تمنحه الكفاية والقوة. **السوق مدرسة لتعلم المكر أو الحزم**، أما

الطيبون فلا مكان لهم في السوق. **لدخول السوق غايتان: بناء الكفاية والقوة التي تعطيك حرية، أو بناء السلطة والقوة لاستعباد العالم.**

في السوق إذن تهديدان: أن تصبح ذئباً يأكل ويتبادل الأكل مع الذئاب، أو خروفاً يبكي ويشتكي مع سفراء النوايا الحسنة، والسؤال هو: **كيف نربي الحزم في السوق وبحوافز السوق وحساب السوق وضوابط السوق، دون السقوط في مخاطر الذئاب أو مساوئ الخرفان؟ هذا هو التحدي !**

التربية الذاتية هي فرصتك الأخيرة

إذا فاتك قطار المصاحبة والمشروع التربوي في طفولتك المبكرة، فعليك بقطار تربية العقل والإرادة والقدرة، فهو فرصتك الأخيرة! ولكي تكون تربية العقل والإرادة والقدرة فعالة ستحتاج إلى وضوح غايتها ابتداء، وغايتها هي الاستجابة المزدوجة لنداء القيم ومطلب الفعل.

ستحتاج إلى اكتشاف مصادر الفعالية الموجودة في تفاعل هذه الأنظمة الثلاثة "**الوعي والإرادة والقـدرة**" مع نظام "**الفعـل**" من جهة، ونظام "**القيم**" من جهة أخرى. إن فهم وظيفة كل نظام من هذه الأنظمة الخمسة، وطبيعة العلاقات القائمة بينها، والتأثيرات التاريخية والاجتماعية التي تطالها، وحدود سلطتها، هو شرط صحة للتربية على الحزم.

لا يمكن لأي باحث في "**الوعي والإرادة والقدرة**" أن يتجاهل ميدان حروب الوعي، وساحة صراع الإرادات، ومجال اختبار القدرات؛ أي ساحة "**الفعل**"، و"**القيم**" المحركة له والضابطة لاتجاهه، فهما معا يشكلان عالمنا؛ عالم الأجسام والمصالح، وعالم الدوافع والموانع، وعالم العادات والأعراف، وعالم العداوات والصداقات، وعالم الحرب والسلم. في "الفعل" و"القيم" توجد طاقة المصالح المحركة، وفيهما تكتسب الخبرة الإنجازية؛ لذلك نحتاج إلى مجاورة ومقابلة مفهومي "الفعل" و"القيم" مع مفاهيم "العقل والإرادة والقدرة" لتكتمل عندنا صورة الجهاز المفاهيمي الحامل

لمضمون معرفة الذات والعالم والعمل، وطبيعة العلاقات والتفاعلات الموجودة بين **قطب الذات (العقل والإرادة والقدرة) وقطب السلطة (سلطة الفعل وسلطة القيم).**

لا وجود لوعي إلا بإزاء وعي آخر منافس له، ولا لإرادة إلا بإزاء إرادات أخرى متحدية لها. ولا لقدرة إلا بإزاء قدرات أخرى مزاحمة لها. ومجموع هذه العقول والإرادات والقدرات المتحاورة، أو المتصارعة، أو المتفاهمة لا تتنزل في فراغ، بل في واقع مادي اجتماعي تاريخي يوجد فيه لاعبون تحكم أفعالهم قيم، وتحكم المواجهة فيما بينهم قواعد للعب.

إن قيم الأفراد والجماعات ما هي إلا مرآة لوعيهم وإرادتهم وقدرتهم؛ **مستوى الوعي** يحدد مدى شمولية المشروع ونضج استراتيجية المواجهة، **ومستوى الإرادة** يحدد نوعية استعدادات المواجهة، **ومستوى القدرة** يحدد حجم ونوعية الوسائل التي ستستخدم في المواجهة. وعندما يُخطئ قطار المصاحبة والمشروع التربوي موعده معك يتبقى أمامك هذا القطار الأخير: قطار تحرير سفن "الوعي والإرادة والقدرة" لجعلها تُبْحِر في عالم "الفعل" لمواجهة قيم العبودية "بقيم"الحرية. ودون هذا القطار الأخير سيستمر احتجاز سفن الوعي في مراسي السذاجة والأحلام، وسفن الإرادة في مراسي الرغبات وردود الأفعال غير المنضبطة، وسفن القدرة في مراسي العجز والكسل. **إذا فاتك هذا القطار الأخير فأهلا بك في عالم العبودية الأبدية !**

تربية العقل والإرادة والقدرة

التربية الأسرية الفعّالة تستهدف بناء "العقل والإرادة والقدرة" من خلال "المصاحبة والمشروع التربوي"، لكن يبدو أن جيوش الأسر الطيبة في غفلة عن هذاالوعي، وهكذا يمر قطار تربية الأسر الطيبة دون فعّالية، **فما حل هذه المعضلة؟**

الحل هو قطار **التربية الذاتية**، وهو فرصتك الأخيرة، التي يقع عليها واجب استدراك ما فشلت فيه التربية الأسرية، لكن السؤال هو: **كيف؟**

يميل الطيبون إلى المبالغة في استخدام البضاعة المتوفرة لديهم وهي النوايا الحسنة، ويتوجسون من كل محاولة جادة لكسب الوعي والإرادة والقدرة.

وفي هذه المعركة بالضبط، معركة الوعي والإرادة والقدرة، تُبدع الأسر الماكرة ويبدع الماكرون. الماكرون أصحاب وعي وإرادة وقدرة، لكن بقيم لا أخلاقية.

أما الحازمون فتنتظرهم رحلة طويلة وشاقة في تربية العقل الناقد والإرادة الحرة والقدرة الفعالة.

تربية العقل الناقد

تستهدف التربية الذاتية تربية العقل الناقد أولا، وذلك وفق المفهوم والمبادئ والقيم والأهداف والمؤشرات التالية:

- تربية العقل، من حيث **المبدأ**، هي تربية على العقلانية العلمية لا العقلانية الفلسفية أو التفكير الخرافي.
- **القيم** التي يجب ترسيخها هي الوعي وروح النقد والروح العلمية: العلم النظري والعلم التقني، مع تنمية الوعي بطبيعة ووظيفة كل منهما.
- **الهدف** هو استقلالية العقل؛ أي القدرة على الفهم السريع والصحيح بشكل مستقل، والقدرة على النقد.
- نحتاج إلى تطوير **القدرة** على جمع ومعالجة المعلومات والتعامل النقدي مع المعارف.
- **أثر** بناء العقل يجب أن يظهر في القدرة على رصد الإشارات خاصة الضعيفة واتخاذ القرار وحل المشكلات.
- في مجال التعلم نحتاج إلى تعزيز التعلم الذاتي، **والتعلم من مدارس متعددة** وخاصة مدرسة الحياة، بدل التعلم من مدرسة

واحدة مدى الحياة. فالتعلم في مدرسة واحدة غباء يترتب عنه ضيق في الفهم والتجربة وأفق التفكير.

تربية الإرادة الحرة

تستهدف التربية الذاتية تربية الإرادة الحرة ثانيا، وذلك وفق المفهوم والمبادئ والقيم والأهداف والمؤشرات التالية:

- تربية الإرادة، من حيث **المبدأ**، هي تربية على الفعالية العملية والنجاعة في الفعل والمواجهة.
- **القيم** التي يجب ترسيخها هي الشغف ووضوح الرؤية والمثابرة والمسؤولية.
- **الهدف** هو استقلالية الإرادة؛ أي القدرة على الانتقال إلى الفعل والمثابرة عليه حتى الوصول إلى الهدف بشكل مستقل.
- نحتاج إلى **مراقبة وتطوير نوعية حوافزنا التي تحركنا**، وإلى تجديدها بشكل مستمر.
- الإرادة لها ثلاثة مكونات: **الشغف والمثابرة والمسؤولية**.
- **التربية العاطفية** شرط لازم لتربية الإرادة.
- في مجال التكسب المعيشي نحتاج إلى تربية على **التكسب من أعمال حرة متعددة** بدل التكسب من وظيفة واحدة مدى الحياة.

فالعمل في وظيفة واحدة عجز يترتب عنه ضيق في التجربة والعلاقات والرزق.

تربية القدرة الفعالة

تستهدف التربية الذاتية تربية القدرة الفعالة ثالثا، وذلك وفق المفهوم والمبادئ والقيم والأهداف والمؤشرات التالية:

- تربية القدرة، من حيث **المبدأ**، هي تربية على طلب الكفاية والقوة في الوسائل وعلى كسبها وتوفيرها للغايات العليا. وتشير القدرة إلى حجم الوسائل اللازمة لتحقيق شيء ما.

- **القيم** التي يجب ترسيخها هي العمل والفعالية والنجاعة والاستقلالية والحرية والقوة والسرعة والاقتصاد والشراكة.

- **الهدف** هو الاستقلالية والحرية والقوة في الوسائل.

- نحتاج إلى **ترسيخ الوعي بأهمية الوسائل**، وبأن الغايات السامية بدون وسائل مجرد أحلام مُجَنَّحة، وبأن الوسائل تسبق المقاصد في الطلب.

- **الغايات بدون وسائل جوفاء**، والوسائل بدون غايات عمياء.

- **الوسائل أنواع**: الوسائل البشرية والمعرفية والمادية والتقنية والمالية والإدارية.

- **الشراكات والتحالفات رافعتان أساسيتان للوسائل؛** ما لا نستطيع القيام به بوسائلنا، يمكن أن نقوم به بوسائل شركائنا.
- **القدرة متناسبة مع الوعي والإرادة؛** فالإنسان يفهم في حدود إرادته، ويريد في حدود فهمه، ويفهم ويريد في حدود قدرته.

تربية متوازنة

إن التربية الفعالة بطبيعتها هي تربية متوازنة، تجمع بين العقل والإرادة والقدرة، لذلك يجب السعي إلى التوازن والحذر من المزالق الثلاث الآتية:

- **النقص في العلم، والخطأ في الفهم، والرضا بأنصاف الوعي**. إن نصف الوعي أخطر على الذات والمجتمع من الجهل واللاوعي.
- **ضعف الإرادة وعجزها وكسلها**. وعلى هذا المستوى يجب أن ننتبه إلى أن الإرادات الطيبة تنكمش وتتراجع كلما احتلت الإرادات الماكرة المزيد من المواقع، لذلك توجد في كل مرحلة حاجة ملحة إلى مصادر جديدة لتحفيز الإرادات.
- **النقص في القدرة**، والخوف من كل محاولة لكسب القدرات، وهذا الخوف هو دين المؤمن الضعيف.

الوعي خمسة مستويات أعلاها الوعي التاريخي

يمتلك الإنسان من القيم بقدر ما يمتلك من الوعي، ونوعية قيمه من نوعية وعيه.

الوعي ليس معرفة، وإن كان للمعرفة دور في بنائه. الوعي هو العلاقة التي تقيمها الذات، بواسطة التجربة أو المعرفة، مع ذاتها والعالم والعمل. إنه مجموع التمثلات التي تحملها الذات عن ذاتها والعالم والعمل.

وللوعي خمسة مستويات هي بالترتيب من أكثرها سطحية إلى أكثرها عمقاً:

- **المستوى 1: الوعي الساذج**. هو الوعي المنشغل بخصوصيات الأشخاص والأحداث وبالتعاطي مع كل حدث بشكل منفصل عن أحداث أخرى ذات علاقة محتملة.
- **المستوى 2: الوعي البسيط**. هو الوعي الذي ينشأ من ملاحظة العلاقات السببية بين الأحداث العامة. وهو وعي بسيط لأن العلاقات بين الأحداث لا تكسب معناها إلا ضمن مرجعية اللعبة وقواعدها.
- **المستوى 3: الوعي الاجتماعي**. يرتبط الوعي في هذا المستوى بفهم قوانين اشتغال حقل اجتماعي معين، أي بمعرفة اللاعبين داخل

هذا الحقل ومشاريعهم واستراتيجياتهم وقواعد اللعب والحواجز عند الدخول والخروج، والقدرة على قراءة الأحداث والعلاقات بينها على ضوء هذه المعرفة أو من خلال التجربة أو هما معاً.

- **المستوى 4: الوعي الاجتماعي المتقدم**. التوسع في معرفة قوانين اشتغال مختلف حقول العالم الاجتماعي (الحقل السياسي، الحقل الاقتصادي، الحقل الاجتماعي، الحقل الأكاديمي، الحقل الإعلامي، الحقل الفني...) وتمييز الخصائص المشتركة بين كل الحقول وخصوصيات كل حقل، والربط بين طرق اشتغال هذه العوالم الاجتماعية، واستنتاج قواعد اللعب العابر للحقول والمجتمعات.

- **المستوى 5: الوعي التاريخي**. الاطلاع الواسع على التاريخ وأحداثه والعلاقات السببية بين أحداثه وقوانين تطوره، وربط أحداث الحاضر بأحداث الماضي وبمسارات تطور الأحداث في المستقبل، واستنتاج قواعد اللعب العابر للأجيال والعصور، والقدرة على بناء سيناريوهات المستقبل، واستخدام هذه السيناريوهات في تخطيط المشاريع المستقبلية وفي صناعة القرارات الاستراتيجية.

لا وعي إلا الوعي التاريخي !

الإرادة خمسة مستويات أعلاها إرادة مشروع عابر للأجيال

للإرادة موضوع، ولا يمكن الحديث عن مستويات الإرادة إلا بارتباط مع موضوعها. **حدد موضوعاً لإرادتك** (مثلا: الذوق الرفيع، التميز المعرفي، الحرية المالية، تحقيق العدالة، استرجاع حق، الحفاظ على البيئة، امتلاك السلطة...)، وتابع على سلم مستويات الإرادة مستوى نضج إرادتك في هذا الموضوع.

يتكون سلم نضج الإرادة من خمسة مستويات، تتكامل مع المستويات الخمسة للوعي (لأن الإنسان يريد في حدود فهمه، ويفهم في حدود إرادته)، وهي بالترتيب:

- **المستوى 1: الإرادة الباردة**. الموضوع لا يمثل أي شيء بالنسبة لك، ولا حاجة لديك إليه.

- **المستوى 2: الاهتمام**. الموضوع له مكان ما في حياتك وأنت مهتم به بدرجة ما. قد لا يليق بالموضوع وبك مجرد الاهتمام، لكنه بداية طيبة. ويتجلى الاهتمام في مظاهر متعددة كمتابعة أخبار الموضوع أو التعاطف معه أو الأماني والأحلام المتعلقة به.

- **المستوى 3: القضية**. الموضوع أصبح الآن يمثل قضية في حياتك، تعيش وتضحي من أجلها. أنت الآن تبذل من مواردك الكثير لخدمة الموضوع (وقتك، جهدك، تفكيرك، المشاركة في المطالبات التي

تخدمه...). ومن أهم العلامات الدالة على أن الموضوع أصبح قضية في حياتك هو التغيير الذي طال مشاعرك ومعتقداتك وعاداتك بسبب ارتباطك بالموضوع، وتخصيصك لجزء من مواردك لخدمته.

- **المستوى 4: المشروع**. الموضوع الآن لا يمثل فقط قضية في حياتك تنتهي التزاماتك تجاهها بمنح بعض أو كل مواردك لها. الإرادة لا يكفي فيها التركيز على الموارد، والفعل لا يكفي فيه توفير الوسيلة، بل لابد أيضاً من وضوح الرؤية والغاية والمراحل ومتطلبات كل مرحلة وتحقيق نتائج. إن تحويل القضية إلى مشروع ضرورة عملية ومصيرية؛ عملية لتوجيه الموارد وتعزيز فعاليتها وكفاءتها، ومصيرية لأن القضية تموت إذا لم تنضج الإرادة وترق إلى مستوى المشروع. عندما تتقابل قضية مع مشروع يكون النصر دائما للمشروع. إن القضية التي تواجه مشروعاً لا يمكن أن تنتصر عليه إلا إذا تحولت هي أيضا إلى مشروع؛ **لا يفل الحديد إلا الحديد.**

- **المستوى 5: المشروع العابر للأجيال**. بعض الإرادات تتجاوز زمانها إذ يكون تخطيطها وعملها عابراً للأجيال. والإرادة العابرة للأجيال هي الإرادة التي تخطط وتنفذ وتحقق نتائج مستدامة عابرة للأجيال، يحمل كل جيل من وعي وإرادة من قبله لمن بعده. وعندما يتواجه مشروع غير عابر للأجيال مع مشروع عابر للأجيال تكون الغلبة دائما للمشروع العابر للأجيال المسلّح بالوعي التاريخي.

لا إرادة إلا إرادة المشاريع العابرة للأجيال، ولا وعي إلا الوعي التاريخي!

القدرة خمسة مستويات أعلاها الحرية في الوسائل

للفعل ثلاثة أركان: الوعي والإرادة والقدرة، والنقص في أي منها يؤثر على الفعل. لكن معاناتنا اليوم من النقص في جانب القدرة، أكثر مما نعاني من النقص في جانبي الوعي والإرادة. إن النقص في القدرات يؤدي إلى دمار المشاريع، **وفوق طاقتك تُلام على عدم تعزيز قدرتك** !

تشير القدرة إلى نوعية وحجم الوسائل اللازمة لتحقيق شيء ما، وهي نوعان:

- **الموارد** بأنواعها، وهي الوسائل المادية التي تعزز تحسين الأداء وتطويره.
- **الكفايات** أو الموارد البشرية، وهي المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لاستخدام الموارد المادية.

وهما متكاملتان؛ لا نستفيد من مواردنا بدون كفايات، ولا تنفعنا كفاياتنا بدون موارد. **الموارد بدون كفايات عمياء، والكفايات بدون موارد جوفاء.**

يتكون سلم نضج القدرة من خمسة مستويات، تتكامل مع المستويات الخمسة للوعي والإرادة (لأن الإنسان يفهم ويريد في حدود قدرته)، وهي بالترتيب: الضغط ثم الأمن ثم الراحة ثم الاستقلالية ثم الحرية.

تبدأ رحلة البحث عن الحرية بالوعي بالمصادر التي نحصل منها على الوسائل، وعلينا منذ البداية أن ننتبه ونميز بين نوعين من المصادر: المصادر التي تقود إلى الضغط أو الأمن في أحسن الحالات، والمصادر التي تقود إلى الاستقلال والحرية.

المستوى 1: الضغط

عندما تولد بدون ملعقة من ذهب في فمك فستكون بدايتك من أسفل السلم: الضغط. إنها أجمل البدايات، لأن النجاح الحقيقي يولد من رحم الضغوطات، وبدون ضغوطات لن يوجد نجاح مستدام ولن توجد حرية، بل إن الحرية ما هي إلا قدرتنا على اختيار الضغوطات التي سنخضع لها. ومع أننا لا نختار في الغالب الضغوطات التي نخضع لها، ولا نتحمل قهرها، نبقى مدينين لهذه الضغوطات بالفضل في نجاحنا. إن الضغط تحدٍّ يدعو إلى استجابة لتجاوزه، وقد يشكل عامل تحفيز للذات أو تدمير لها حسب قدرة الشخص على التحمل ونوع استجابته هل هي إيجابية أم سلبية. إن الضغط وسيلة للاستعباد أو الحرية حسب استجابتنا للتحدي الذي يمثله.

إن وظيفة الضغوط هي توسيع عالمنا لا تضييقه، وتطوير شخصيتنا لا تدميرها، وزيادة قدرتنا لا الانتقاص منها، نحتاج فقط لضمان ذلك أن نفهم أن الضغوط فرص، وأن نستجيب لتحدياتها بشكل إيجابي.

المستوى 2: الأمن

الضغط أفضل من الأمن؛ لأن الضغط تحدٍّ يدعو للمواجهة، والأمن دفئ يدعو للراحة. الأمن حاجة يحملها الإنسان المقهور تُولّد لديه الشعور بالتهديد الوجودي في حال التفكير، مجرد التفكير، في الخروج من مربع الراحة والأمان. الذي يبحث عن الأمن يخاف من المبادرة ويتجنب المواجهة، ويعتقد أنه سوف يضيع إلى الأبد إذا جرّب شيئاً لا يعرفه. تحّرر، فنحن جميعاً نرجع عندما تسوء الأحوال إلى مواقعنا الآمنة.

إن الأمن لا يستحق أن يكون هدفا؛ **الأمن للجبناء والطيبين** الذين يحاولون مواجهة المشاريع المتوحشة والاستراتيجيات الماكرة الموجهة نحو الهيمنة الشمولية بالتمترس خلف المواقع الآمنة. الحرية وحدها تستحق أن تكون هدفا، لأن المستقبل لمن يبحث عن الحرية لا لمن يبحث عن الأمان.

والأمن أنواع:

- **الأمن الأسري** من خلال الاستثمار في الأبناء بناء على قاعدة "المزيد من الأبناء معناه المزيد من الأمن".
- **الأمن الوظيفي** من خلال الاستثمار في المدرسة والوظيفة بناء على قاعدة "اُدرس بجد واحصل على درجات مرتفعة وستجد وظيفة آمنة".

- **الأمن المالي** من خلال الاستثمار في المال والأعمال بناء على قاعدة "الأعمال الحرة تجلب المزيد من المال، والمزيد من المال يحقق المزيد من الأمن".

المستوى 3: الراحة

لا يمكن بلوغ الحزم بدون حد أدنى من الوسائل، أي بدون حد أدنى من الراحة، لكن **الراحة تقتل الحزم**، لذلك يجب متابعة رحلة تعزيز القدرة بالبحث عن الاستقلال والحرية، لابد من الخروج من منطقة الراحة.

الراحة في الوسائل تشكل تهديدا للحزم لأنها تعزز الركون إلى العادة وتفقدنا يقظة الحفاظ على المكتسبات وشغف متابعة الرحلة، فهي ليست سندا صلبا للحزم وأهدافه، لذلك يجب متابعة الرحلة نحو الاستقلال والحرية. لكن **إذا كنت ممن يُحِبّ الأمن والسلام فأوقف الرحلة هنا.**

المستوى 4: الاستقلالية

للاستقلالية بعدان: استقلالية الإرادة واستقلالية القدرة، ولكل بعد حالتان: أريد/لا أريد، وأقدر/لا أقدر. وبتركيب البعدين والحالتين نحصل على سلم للاستقلالية من خمسة مستويات:

- **لا أريد ولا أقدر**. فئة لا هُم في العير ولا هُم في النَّفير.

- **أريد لكن لا أقدر**. فئة لا تملك سوى نواياها الحسنة وإرادتها الطيبة.
- **أقدر لكن لا أريد**. فئة معاندة، أو تَعِبَت من العَبَث فاختارت الانسحاب من المواجهة.
- **أقدر وأريد لكن ليس دائما**. فئة لا تملك انتظاما في الممارسات والنتائج.
- **أقدر وأريد دائما**. هذه هي الاستقلالية في اكتمالها.

المستوى 5: الحرية

الحرية صفة في الإرادة قبل أن تكون صفة في القدرة، يحملها الإنسان المُبادر والمُثابر تدفعه إلى البحث الدائم عن كماله البشري: كمال الوعي، وكمال الإرادة، وكمال القدرة.

في بداية الرحلة يولد الإنسان أميرًا، ثم يتحول بعد ذلك إلى ملك أو عبد. ولكي يتحول أميرنا إلى ملك يحتاج إلى الكثير من الشجاعة والاشتغال على ذاته، وإلى الصبر والمثابرة في رحلة طويلة وشاقة، أولها ضغط وآخرها حرية. إن كل إنسان يملك مصيره بيده، ولا يمكن للغير أن يسلبه التحكم في مصيره إلا اذا كان فقير الوعي أو جبان الإرادة أو قليل التجربة في الحياة أو ضعيف التحصيل لدروسها. **إن الحرية للشجعان، والأمن للجبناء.**

الحرية رحلة طويلة وشاقة من العزم والحزم، نحتاج لتحقيقها إلى الشروط الثلاثة الآتية:

- **المصاحبة**: الحرية لا يمكن أن تصل إليها لوحدك. لا حرية للإنسان إلا داخل تضامن اجتماعي يقيه طغيان الفئة المنافسة والمناهضة، لكن لا يمكن أن تصل إلى الحرية مع أي كان. اختر الرفيق قبل الطريق.

- **الوعي الاجتماعي**: بين الحرية والوعي الاجتماعي اعتماد متبادل؛ فالوعي الاجتماعي يعزز النزوع نحو طلب الحرية، والحرية تعمق الوعي الاجتماعي. هكذا الإنسان، يفهم في حدود إرادته، ويريد في حدود فهمه.

- **قوة الإرادة ومضاء العزيمة وشجاعة الاقتحام وطول النفس** الذي يمكنك من متابعة الرحلة حتى النهاية.



الفصل الخامس

كيف أعمل؟

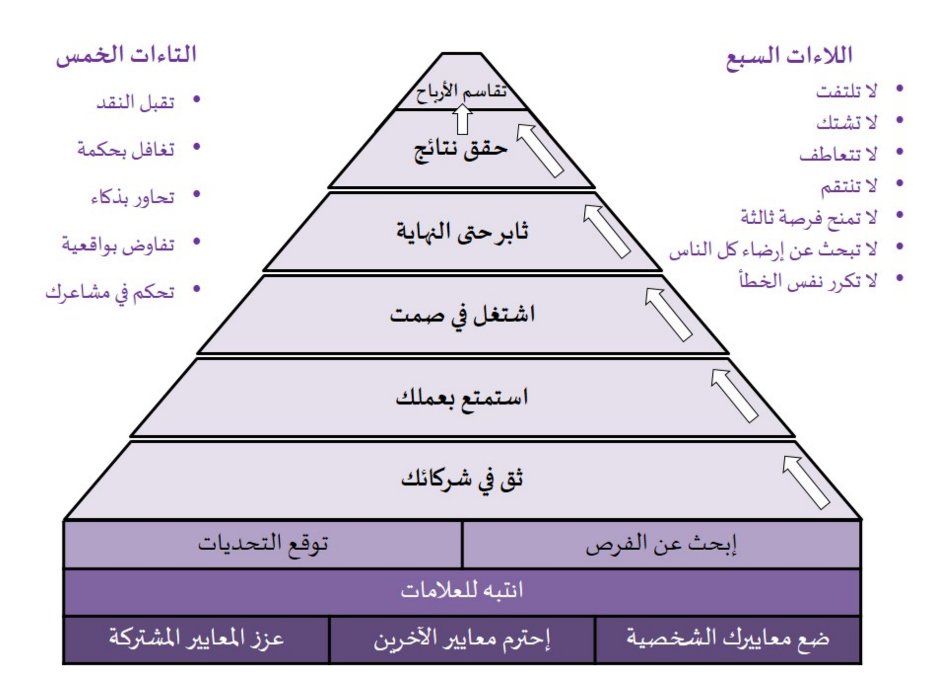


خريطة الفصل الخامس



كيف أعمل؟

- يمثل هذا البعد نوعية حركتنا وفعلنا في هذا العالم لتغيير وضعنا فيه والمساهمة في تغييره للأفضل.



لا تلتفت

تأكد أولا أن المُنطلقات صحيحة والوجهة سديدة لئلا تَتَشَتَّت على سطح الأحداث، فإذا تأكدت من صحّة المنطلقات والوجهة، فامْضِ ولا تلتفت فإن **المُلْتَفِت لا يصل** !

المُلْتَفِت لا يصل لأنه لا ثقة له بنفسه، ولا يقين له في قصده. لو كان واثقا من نفسه ومقتنعا بأهدافه ما التفت. اِلتِفَاتُهُ تعبير عن شك في ما هو عليه، وتردد فيما يَسير إليه. اِلتِفَاتُهُ تَشَتُّت في سيره وقصده، وتشتيت لجهوده وإرادته. اِلتِفَاتُهُ انشغال بأشخاص الماضي وأحداثه عن دروس الماضي وعِظاته. اِلتِفَاتُهُ انشغال بمَدْحِ الناس وَذَمِّهِمْ عن إفادة الناس والاستفادة منهم. وطالما أن الماضي قد تحكّم في وعيه، وكلام الناس قد تمكّن من همّه، فلن ينعم ببلوغ أهدافه وغاياته، لأن **في الإلتفات تشتيتاً للعقل والإرادة والقدرة.**

إن الالتفات أنواع أخطرها **الالتفات إلى الماضي** لطحن طحين مطحون أصلاً، **والالتفات لمَدْحِ الناس وَذَمِّهِمْ** الذي لا يقدم ولا يؤخر !

اِلتفاتك إلى أشخاص الماضي وأحداثه بدل دروسه يقودك إلى الحزن والأسف على تجارب مَضَت، ولن يبقى لك منها إذا التفت إليها، إلا مشاعر سلبية ستواجهها وحدك وفي صمت. يجب أن تتعامل مع تجارب الفشل في الماضي بإيجابية، لأن الحسرة ستستنزف طاقتك وتضيع وقتك، والمُلتفت إلى الماضي لا يَصِل. لا تُضيّع وقتك في البحث عن أجوبة

لحسرتك. الحسرة على ما ضاع براءة اختراع من يعيشون على أمل تعويض ما ضاع منهم. **استخلص دروس التجربة وتابع مسيرتك في أرض الله الواسعة !**

أما الالتفات إلى مَدْحِ الناس وَذَمِّهِمْ فعلامة على الفراغ العاطفي والبؤس الفكري والبطالة العملية ! الحازم يستوي عنده مدح الناس له وذمهم، ويعي جيدا أن مدح الناس له ما هو إلا لُطف منهم وحسن ظن، وأن الالتفات إلى هذا المدح فراغ وبؤس وبطالة. بدل الإلتفات إلى كلام الناس عليك التركيز على الفعل مع الناس وإحداث التغيير في الناس؛ في القرآن: "**وَقُلِ اعْمَلُوا**" لا "وقل قولوا" !

والناس نوعان: قِلّة تصنع الأحداث والأشخاص، وكثرة تُؤلف كتباً في الصناعتين؛ فكُن طبيبا يقيم جدار الجسد والعقل والروح إذا رآه يريد أن ينقض، لا قاضياً يُصْدِر أحكاما لا تقبل استئنافًا ولا نقضًا !

يوصي السلوك الحازم، **عند التعامل مع الماضي**، بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- انتقد ماضيك بقوة متى كان نقده ضرورياً، لكن احترمه، فمن لا يحترم ماضيه لا مستقبل له.
- تذكر ماضيك لكي لا تكرر أخطاءك فيه، لكن انسه لكيلا تعيشه مرتين.

- إذا لم يكن حاضرك في مستوى وعود ماضيك، فاجعل مستقبلك في مستوى وعي حاضرك.

كما يوصي السلوك الحازم، **عند التعامل مع مَدْحِ الناس وَذَمِّهِمْ**، بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- كلام الناس لا يُقدم ولا يُؤخر.
- مدح الناس لك لُطف منهم وحسن ظن، أما التفاتك إليه فتعبير عن فراغ عاطفي وبؤس فكري وبطالة عملية.
- الالتفات إلى كلام الناس سطحية، لكن الإنصات إلى نقدهم المُنصِف عُمق.

لا تَشْتَكِ

الشكوى عندنا تملأ الأماكن كلها: يا لها من حياة! يا له من زمان! يا لها من بلاد! يا لها من حكومة! يا له من شعب! آه من قيدك أدمى معصمي! كن منصفًا ياسيدي القاضي !

لم يعد للشكوى عندنا مكان، لأنها أصبحت موجودة في كل مكان: في بيوتنا وشوارعنا ومدارسنا وإداراتنا وشركاتنا وجمعياتنا واجتماعاتنا وأحزابنا وحكوماتنا وشِعْرنا ونَثْرنا ورواياتنا وأغانينا !

حتى طبقتنا السياسية المعارضة، التي كنا نُعَلِّق عليها ما بقي من آمال، **احترفت الشكوى**، وأمسى فعلها في الواقع لا يتعدى الشكوى من سياسات الحكومة.

وكُتّابُنا، الذين يُعَوّل عليهم في صناعة الوعي وتربية الإرادة، هم أيضا يشتكون من ألم الحياة وتجارب الفشل، لكن شعرًا ونثرًا، ويسمون احترافهم للشكوى حِكمةً وأدبًا. وعندما يتحررون من "**الشكوى العاجزة**" يحترفون "**الأمل الساذج**" شعورًا واعتقادًا، ويسمون ذلك إيجابية !

لقد احترفنا الشكوى كأمة منذ اليوم الذي فقدنا فيه الحزم. الكل يشتكي على إيقاع الشكوى العاجزة لصاحب حق لدى ظالمه. ورغم رتابة زمن الشكوى وقسوته وعبثيته، فلا أحد فيما يبدو مَلّ الشكوى !

لماذا نشتكي؟

نشتكي لأننا نجد في شكاوانا عزاءً لشقائنا؛ الشكوى هي عزاء الأغبياء والعاجزين في شقائهم الذي صنعوه بأنفسهم. وبعد أن نُشبع حاجتنا من الشكوى نرجع إلى مواقعنا الآمنة: الرضا بالقدر، والتسلح بالصبر، وزرع بذور الأمل، والتفكير الإيجابي، وسامح فأنت الرابح. نرجع سالمين غانمين بعد أن قضينا من الشكوى وطرا، ومعنا خمسون فكرة لأجل التعايش الإيجابي وفن قبول الإختلاف !

أما الحازم فلا يشتكي أبدا؛ فهو إما سعيد بما يملك، أو جاد في تحصيل ما لا يملك !

الحازم لا يَشْتَكي، لأن الشكوى عاجزة، فهي براءة اختراع الشخصيات الساذجة في فهمها والعاجزة في إرادتها وفي صناعة قَدَرِها. **لا تشتك من مصيرك وقد تركت صناعته لغيرك**؛ فمن يمنح ظهره للركوب، لا يحق له الشكوى من الراكب. لكن الناس تفضل للأسف أن تشتكي من الطاغية بدل أن تتساءل لماذا تخضع له، وأن تشتكي من شطط السلطة بدل إدانة استقالة السلطة المضادة !

شكوانا العاجزة الأبدية ما هي إلا بحث عن عَزَاء، وصدى التنفيس عن حالات غضبنا، ودليل عجز مزدوج: عجز عن تحمل ما بداخلنا من حزن، وعجز عن انتزاع ما لنا عند الغير من حق؛ ومع ذلك فنحن لا نخجل من إظهار عجزنا بشكوانا.

وشكوانا ليست دائما سافرة بدون قناع؛ فهي تلبس قناع الحكمة والأدب والمعارضة والنقد عندما تقرر الاختفاء. الشكوى بقناع شكوى محترفة أَعْيَت مَنْ يداويها، أما شكوى الهواة السافرة فعلاجها بسيط. شكوى المحترفين تستند إلى اللغة المحترفة وتتغذى منها، لغة الشعراء والروائيين والإعلاميين والسياسيين التي تُعجِب ولا تؤثر، لغة محترفة لها مفعول السحر، تُحوّل رغبات محترفي الشكوى إلى أوهام !

هذه هي حقيقة شكوانا فكيف نتخلص منها؟

إن الحياة لعبة ممتدة بين أزواج ثنائية، وعلينا أن نفهم اللعبة ونتحرر من قبضة ثنائياتها المُسْتَقْطِبَة: **بين احتراف الشكوى العاجزة والتمذهب للإيجابية الساذجة توجد أرض الحزم الواسعة، فمن يُهاجر؟**

لنتوقف عن الشكوى واحترافها، فالرد الوحيد الذي نتلقاه عندما نشتكي هو صدى التنفيس عن غضبنا، والمكسب الوحيد الذي نحصل عليه هو رفع عدد شكاوانا.

ولكي نتوقف عن الشكوى يوصي السلوك الحازم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- إن الحياة ليست جائرة، فلا تشتك من ظلم الأيام للناس. الظلم ما هو إلا صناعة للماكرين والطيبين، أما الحياة فابتلاء يفشل فيه الماكرون لمكرهم والطيبون لسذاجتهم.

- أصحاب المصائب الكبيرة حزنهم في قلوبهم وابتسامتهم على وجوههم، وأصحاب المصائب الصغيرة يشتكون. عندما تنقل حجرًا فلا تتحدث عن إنجازك وتفتخر به، فهناك من ينقل جبلاً في صمت!

- كُن شخصا مسؤولا ولا تشتك أبدًا من الآخرين، واعتبر نفسك دائما المُخطئ، وبادر لحل مشكلتك بنفسك.

- إذا كنت ممن يبحث عن السعادة فتوقف عن الشكوى والأمل، فهو وصفة جيدة للسعادة.

- تجنب البحث عن عزاء لمشاكلك وظروفك عند ميّت، فهو أيضا من بين مصادر الشكوى من الأحياء !

- الشكوى والغضب متلازمان، فالإنسان يشتكي في العادة عندما يكون في حالة غضب. تَخَلّص من غضبك لتَتَخلّص من عادتك في الشكوى.

- الشكوى والأمل متلازمان، فالإنسان يشتكي لأنه يُعلّق آمالاً على شخص أو تنظيم ميئوس منه. توقف عن آمالك الساذجة وستجد نفسك قد تخلّصت من عادة الشكوى.

- كُن مبادرا وانتزع حقك بدل أن تشتكي؛ فالعاجز يتمنى حقّه، والحازم ينتزعه.

- إذا قدّرت أنك في المكان الخطأ هاجر؛ فالتخلص من الشكوى يقتضي أحيانا الهجرة إلى أرض الله الواسعة.

- زمن الانسحاب من وقت لآخر للتأمل والتقييم مهم، فهو يساعدك على تجنب الشكوى. خذ لك يوميا قبل النوم سويعة عزلة شعورية مع ذاتك للتأمل والتقييم والنقد الذاتي والتزوّد.

لا تتعاطف

التعاطف هو القدرة على تجربة مشاعر شخص آخر والإحساس بما يشعر به، إنه الشعور بمشاعر الآخرين بشكل عام، وهو يشمل الاهتمام بحياة الآخرين الداخلية ومشاركتها والتفكير فيها، ويكون عادة مع من يشبهوننا، ومع الأشخاص الجذابين، والذين لا نشعر بالتهديد منهم، والمألوفين لدينا. ويعتقد الكثيرون أن التعاطف قيمة إيجابية وسامية أساسية لحياتنا الأخلاقية، **لكن هل فعلا التعاطف قيمة إيجابية؟ وهل من المفيد لنا التعبير عن تعاطفنا مع الآخرين، أم أن التعاطف يقتل صاحبه؟**

دعونا أولا نؤكد على أن التعاطف من حيث المبدأ مُغرٍ بمظاهر إيجابية كثيرة، منها:

- عندما نعبر عن تعاطفنا مع الأشخاص الذين يواجهون ظروفاً صعبة وحالات من الحزن أو الاكتئاب، فإننا بتعاطفنا هذا نساعدهم على التخفيف من معاناتهم واسترجاع بعض الثقة بأنفسهم.

- الناس الذين يتصرفون انطلاقا من التعاطف يحصلون أحيانا على نوع من الراحة النفسية والأخلاقية.

- الذين يغلب على سلوكهم التعاطف ينمون حياة عاطفية ذاتية تشبع لديهم حاجات عاطفية وتملأ فراغات عاطفية أو أخلاقية في حياتهم.

- التعاطف يحفز المبادئ الأخلاقية ويجعلها أكثر تجسيداً وإلحاحا.

لكن رغم هذه المظاهر الإيجابية والإغراء الذي يمارسه التعاطف علينا، فإن له سلبيات بل مخاطر تقتضي التخلي عنه وإبداله بالرحمة. **فما هي مخاطره؟ وما الفرق بينه وبين الرحمة؟ ولماذا تمثل الرحمة بديلا أخلاقياً فعّالا ودون مخاطر التعاطف؟**

إن التعاطف تجربة تكتنفها مخاطر تطال الذات المُتعاطفة، أهمها:

- العواطف عموماً **متقلبة وغير منطقية**، وعلينا أن نخضعها للعقل.

- إن الشعور بمعاناة الآخرين بشكل حاد جدا يؤدي إلى **إنهاك الذات وإرهاقها**؛ فالأم التي تصاب بالذعر مع ابنتها المذعورة، والأب الذي يغرق في القلق وهو يرعى ابنه القلق، يرهقان ذاتهما في تجربة التعاطف، في حين أن إدراك حالة الآخر وفهمها ومساعدته لا تقتضي بالضرورة إرهاق الذات بالاشتراك في المشاعر. **إن المسافة أمان.**

- التعاطف يقود إلى قرارات وتدخلات غير فعّالة غالبا؛ لأنها تقوم على **الشعور العاطفي** بالحالة لا على **الفهم الإدراكي** لها.

- إن صانع القرار الجيد يبني قراراته باستخدام **يقظة الدماغ وموضوعية العقل ونزاهة الأخلاق**، وهذه الشروط لا يوفرها التعاطف.

- إن المبدأ الأخلاقي الذي ينطلق منه التعاطف ابتداء يصبح مهدداً بعد ذلك كلما طغت قوة العاطفة على دقة المبدأ الأخلاقي؛ فعندما نتعاطف مثلا مع حالة فردية بدافع **أخلاق الإحسان**، قد نقع في خطيئة عدم النزاهة والحياد تجاه حالة جماعية فنخرق بذلك **أخلاق العدل**.

- المشاعر وحدها لا تبني الحياة الأخلاقية الفعالة والمتوازنة، إنها تجعلنا فقط أشخاصا طيبين، أو سُذّجا وأغبياء بتعبير يخلو من المجاملات، أما أخلاق الإنسانية الفعالة والمتوازنة فتقتضي **الجمع بين رحمة القلب وحكمة العقل.**

الخلاصة هي أن التعاطف غير منطقي وقصير النظر ومرهق للذات وغير فعّال، وقد يكون لا أخلاقيا، وتكون له غالباً عواقب كارثية.

وبالإضافة إلى كل ما سبق، يبقى عيب التعاطف الأكبر أنه يقوم بالتركيز على حالة منفردة في خصوصية مظروفيتها الهنا والآن، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ مواقف وقرارات أخلاقية قصيرة النظر وغير عادلة ومنحازة.

لا يمكن لتعاطف فردي أن يخفف من المشاكل الاجتماعية. لا يمكن مواجهة مشاريع وبرامج واستراتيجيات شمولية تستهدف كرامة الناس وظروف عيشهم، بإضافة طبقة رقيقة من التعاطف الفردي فوقها. لا يمكن لما تم تدميره اجتماعيا أن تتم مواساته عاطفيا. **ما دُمِّر بمشاريع واستراتيجيات اجتماعية لا يمكن أن يعالج إلا باعتماد مشاريع واستراتيجيات اجتماعية مضادة. لا يفلّ الحديد إلا الحديد !**

إن التعاطف مُغر بأخلاقياته الظاهرة، لكنه سلوك قصير النظر، ومن غير تحكم يمكن أن يقتل صاحبه، **ونحن أفضل حالا مع الرحمة**، وذلك للاعتبارات التالية:

- الرحمة هي غير التعاطف؛ **الرحمة هي رعاية الآخرين دون الشعور بالألم**، أما التعاطف فهو الاشتراك في الشعور بالألم.

- **الرحمة نابعة من الحب**، أما التعاطف فنابع من الشفقة.

- **الرحمة سلوك عاطفي وأخلاقي يتسم بالاستقرار**، أما التعاطف فسلوك عاطفي يتسم بالتقلب.

- **الرحمة بما هي سلوك تقترن دائما بالحكمة**، أي أنها تعاطف عقلاني مصحوب ببعد نظر عقلي، يعزز صناعة قرارات رحيمة لكنها حكيمة وأخلاقية.

- التعاطف يركز غالبا على الحالات الفردية، لكن **الرحمة تفتح المجال باقترانها بالحكمة للمعالجة الاجتماعية للحالات الفردية**.
- الرحمة أكثر فعالية من التعاطف في **تعزيز المبدأ وتحقيق الأثر**.

الخلاصة، نحن أفضل حالا مع الرحمة، لذلك علينا أن نقول عن وعي وبكل شجاعة: **لا للتعاطف، ونعم للرحمة** !

لا تنتقم

العفو عند المقدرة من أخلاق الحازمين، فالشخص الحازم يسعى إلى التفاعل الإيجابي وعدم سحق الآخر أو الانتقام منه. **إن كَسْبَ قلب أهم من تسجيل موقف!** لكن من يستطيع الارتقاء إلى هذا السمو الأخلاقي. فمن السهل أن تنتقم، لكن من الصعب أن تسامح ما لا يقبل التسامح.

تَحَرَّر من رغبتك في الانتقام فهي تُجَرِّدُك من شجاعتك وقناعاتك وثقتك وتجعل خصمك يسيطر كُلِّيًا على حياتك. تَحَرَّر، فالانتقام ينقلك من مصيبة إلى أخرى أكبر منها، أقلها المعاناة النفسية التي تعيشها في تجربة السعي إلى الانتقام.

إن المرء الذي يسعى وراء الانتقام يُبقي جراحه يانعة، جراح كانت لتشفى لو أنه تصرف بطريقة أخرى. تَحَرَّر، فنحن في أحسن الحالات نستمتع بالانتقام مرة واحدة فقط، لكن نستمتع بالتسامح بشكل مستمر.

ما الانتقام؟

الانتقام **رغبة** قاتلة **وسلوك** لا إنساني.

الانتقام هو أولا رغبة جامحة، قاتلة للطالب والمطلوب معاً، ناتجة عن حالة غضب تسكننا في لحظة ضعف عندما نتجرد من شجاعتنا وقناعاتنا وثقتنا. وقد تستمر هذه الرغبة في تلبُّس صاحبها بشكل دائم إذا

كانت شخصيته مهزومة أو حقيرة؛ فمتعة الانتقام لا نجدها إلا عند الشخصيات الضعيفة والشريرة.

تتولد الرغبة في الانتقام من دافع الشعور بالظلم، لكن الأخطاء التي تُثير الرغبة في الانتقام لا تُولد كلها من الإساءات الفردية، فالألعاب الاجتماعية غير العادلة هي أيضا عامل رئيسي، فكل اللاعبين، الظالم منهم والمظلوم، يصبحون ضحايا عندما تكون اللعبة غير عادلة. لذلك **من الذكاء "الانتقام" بطرق بنّاءة اجتماعياً بتحويل غضبنا من السعي للانتقام من اللاعبين إلى العمل على "الانتقام" من اللعبة**، وتسخير هذا الغضب لقضية تغيير اللعبة وقواعدها بدل الاجترار العاطفي لرغبتنا الشخصية في الانتقام الشخصي.

والانتقام هو أيضا سلوك لا إنساني، ففي الانتقام شيء من التأله الخفي والتوحش الظاهر؛ فالله عز وجل وحده من يتكفل بالعقاب الأخروي، والقوانين والمحاكم وحدها يحق لها أن تقتص في حال ثبوت الإساءة؛ فلا يحق لنا شرعا وقانونا أن ننتقم.

هذه هي حقيقة الانتقام فكيف نتخلص منه؟

لكي نتحرر من هذه الرغبة القاتلة في الانتقام يوصي السلوك الحازم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- بدل أن تسعى إلى الانتقام عليك أن تلوم نفسك على فشلك في إدراك النصب والاحتيال الواقع عليك في وقت مُبَكّر وعدم يقظتك ومتابعتك لأمورك بشكل حازم.

- لو كان الانتقام ضروريا لوجب أن يكون من نفسك؛ أن تنتقم من سطحيتك بالعلم، ومن فقرك بالعمل، ومن اندفاعك بالتُؤَدَة، ومن سذاجتك باليقظة، ومن أخطائك بتحمل مسؤوليتها.

- عندما يكون الانتقام ضروريا، دع الحياة تتكفل بالمهمة؛ فلكي تنتقم من شخص، يكفيك أن تتجاهله أو تُخرجه من حياتك، وأفضل طريقة للانتقام من شخص هي ألا تشبهه.

- الانهيار ليس خياراً، قرر أن تحرم خصمك من الاستمتاع بنتيجة نصبه واحتياله، بجعله يراك تُحَلِّق من نجاح لآخر؛ فعندما يبتسم المنهزم لنجاحاته يفقد المنتصر لذة النصر بمكره. الحازم عندما يكون في موقع ضعف لا يستسلم، لكن عندما يصبح في موقع قوة لا ينتقم.

- اختر الصمت في لحظات غموض الموقف فهو الخيار الوحيد الذي لا يمكن هزمه، واختر التحكم في ذاتك في لحظات الضعف البشري فهو حليفك الاستراتيجي.

إن السؤال الأساس الذي ينبغي لك أن تطرحه على نفسك في لحظة ميلاد الرغبة في الانتقام هو: **كيف يمكنني أن أصحح الخطأ بطريقة مقبولة من الذات، أي بطريقة منسجمة مع قيمي وشخصيتي ومستقبلي؟** وتأكد أن الجواب لن يكون بالتأكيد عن طريق الانتقام. أثناء سعينا الدؤوب لرد الاعتبار، علينا أن نتفادى بشكل قطعي استرجاع الإساءة الفعلية، **وخيرلنا ألا نفكرفي رد الاعتبار، وأن نتوجه إلى الانتقام من اللعبة بدل الانتقام من اللاعب !**

لا تمنح فرصة ثالثة

من الرحمة والتسامح منح فرصة ثانية، لكن من الغباء والسذاجة منح فرصة ثالثة. ما يقع مرة واحدة يمكن ألا يتكرر مرة ثانية، لكن **ما يقع مرة ثانية سيتكرر دائما !**

منح فرصة ثانية دليل قوة لأننا نمنحها ونحن تحت تأثير الصدمة التي تجعلنا رهائن لمشاعرنا الغاضبة الثائرة؛ هنا غلبت قوةُ الحكمة والتحمّل قوةَ الصدمة والغضب. أما منح فرصة ثالثة فدليل ضعف وغباء وسذاجة لأنها تعطي للآخر فرصة ليمسح بمكره كرامتك، ويقول: خدعته مرَّتين. **اضرب عُنُقَ فرصته الثالثة، فالمؤمن لا يُلدغ من جُحْر واحد مرتين!**

أن تمنح الآخر فرصة ثالثة معناه أن تمنحه فرصة أخرى ليُبقي جراحك يانعة ويرقص عليها. لكن سفراء النوايا الحسنة يفتقدون إلى هذا الحس اليقظ وهذه السياسة الواقعية، فيلدغون من نفس الجحر في عود أبدي يُعَبِّر عن نقص شديد في عقلهم وإرادتهم وقدرتهم.

ولكي تتحرر من هذه الطيبة المُجَنَّحَة والسذاجة المُسْتَقْبَحَة التي قد ترتهنك في عود أبدي لنفس تجارب الفشل، يوصي السلوك الحازم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- **راجع معتقداتك حول توازن القيم**. يجد سفراء النوايا الحسنة صعوبة كبيرة في الجمع بين الرحمة والحزم، وينسون في غمرة طيبتهم أن كل شيء في هذا الوجود يولد من زوجين: القيم والمشاعر والأفكار والمفاهيم والحقائق والمعتقدات والمواقف والمصالح والسلوك. **الثنائيات هي مصدر الحياة، ومصدر التوازن في الآراء والمواقف**. لكن الإنسان الطيب يكون دائما أعزلا من أي دفاع يحميه من **النظرة الأحادية للقيم**، لأنه محروم من الطريق الثاني ومن الثنائية التي يمكن أن تمنحه التوازن. السلوك الرحيم بدون حزم مجرد عاطفة مُجَنَّحة تعطي النشوة المخدرة لكن لا تعطي أداءً فعّالا. **لا وقت عند الحازمين للتعاطف والأفكار المطلقة الجميلة التي لا تقييد لها حسب الزمان والمكان والشخص والحالة !**

- **راجع مشاعرك حول التعاطف**، وأوقف تعاطفك؛ **فزمن القلوب الطيبة مجرد غباء لا أكثر**. لا تملأ فراغاتك العاطفية والأخلاقية في حياتك بالعود الأبدي لمبدأ "لنمنح علاقتنا فرصة جديدة". **الفرصة الحقيقية لا تمنح إلا مرة واحدة !**

- **راجع استراتيجياتك في المواجهة واجعل الحزم أسلوبك فيها؛** عندما يتواجه مكر "**سكان الأَجَمَة**" مع يوتوبيا "**سكان المدينة الفاضلة**" يكون النصر دائما للمكر المحترف. لكن عندما يتقابل مكر "سكان الأَجَمَة" مع حزم "**سكان الضبط والانضباط**" يكون

النصر للاستراتيجيات الأكثر حزماً؛ **في استراتيجيات المواجهة لا يوجد بديل عن الحزم !**

لا تبحث عن إرضاء كل الناس

من يسعى إلى إرضاء كل الناس، سيعطي بكل تأكيد الأولوية لإشباع حاجات الآخر على حساب حاجاته، وخدمة أهداف الآخر على حساب أهدافه، وغالبا لا يُرْضي في النهاية أي أحد، وقد يجد نفسه في النهاية وحيداً عندما يحتاج إلى الناس.

لا تعمل على إرضاء كل الناس، ولا تعمل على الإرضاء بأي ثمن؛ فهما وجهان لحقيقة واحدة اسمها: السذاجة. ليس عليك إرضاء كل الناس، عليك فقط ألا تؤذي أحداً، وأن تحرص على إرضاء مبادئك وقناعتك، وتحقيق نتائج متوازنة لك ولكل الأطراف ذات العلاقة.

ولكي تتحرر من هَوَس هذا البحث المستمر عن إرضاء كل الناس، يوصي السلوك الحازم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- ضع في ذهنك أولا أنك مهما فعلت في حياتك سيوجد دائما أشخاص غير متفقين معك.

- وضع في ذهنك أيضاً أن هناك صنفا من البشر في هذا العالم لا يعجبهم العجب ولا يرضيهم الرضا.

- **اِبدأ بمعرفة ماذا تريد بالضبط**. أغلب البشر يعرفون جيدا ما لا يريدون، لكن لا يعرفون بوضوح وبدقة ما يريدون. اِعرف بشكل

واضح ودقيق حاجاتك وأهدافك وأولوياتك، ولا تقع في فخ السعي لإرضاء الآخرين على حسابها.

- أحيانا نحتاج لكي ننجح أن نكون "أنانيين"، لكن **أنانية سامية** لا وسخة. الأنانية نوعان: أنانية وسخة تأخذ ولا تعطي، وتسعى لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف المشتركة. وأنانية سامية تعطي لكن بتوازن، وتسعى لتحقيق الأهداف الشخصية بتكامل مع الأهداف المشتركة.

- **تعلّم أن تقول لا**، وأن تضع حدودا وخطوطا حمراء، وأن تُسمع صوتك وآراءك ومواقفك مهما كانت غير مُرضية للآخرين.

- لا تضع نفسك في موقع الدفاع وأنت تُعَبّر عن أفكارك ومشاعرك ومصالحك. عَبِّر بقوة لكن باحترام لأفكار الآخرين ومشاعرهم ومصالحهم.

- حاول أن تجد صيغة ذكية وعملية وإنسانية لمشاريعك وأهدافك تستوعب الاختلاف الفكري وتعارض المصالح بحيث تحترم آراء الآخرين ومواقفهم وتحفظ حقوق الآخرين ومصالحهم. وتأكد أنك رغم ذلك لن تحقق رضا الجميع، وليس عليك إرضاء الجميع، عليك فقط واجب **تحقيق نتائج متوازنة**.

- اختر **هوية منفتحة**. الهوية المنفتحة هي شعور إنساني وانشغال فكري والتزام عملي مزدوج، بالانتماء وبالمشترك بين البشر في نفس الوقت. إنها استجابة مزدوجة لواجب الانتماء ولنزعة إنسانية وإرادة أخلاقية في التواصل والتقاسم العابر للهويات والانتماءات.

- تَعَلَّم بناء التفاهمات والتوافقات من خلال **الحوار البنّاء والتفاوض الفعّال**، فهما وسيلتان فعّالتان لإيجاد صيغ تفاهم وتوافق مرضية لكل الأطراف.

لا تكرر نفس الخطأ

التجربة الثانية هي انتصار الأمل على التجربة الأولى، أما التجربة الثالثة فهي انتصار الغباء على الأمل والتجربة معاً. **من الغباء تجريب المُجَرَّب، وتكرار نفس الخطأ !**

صحيح أن **الحق في الخطأ** هو أحد حقوق الإنسان الأساسية، وكل الناس تستحق فرصة ثانية، لكن لا يحق لنا الخطأ في نفس الأمر إلا مرة واحدة، لأن الخطأ عندما يتكرر لا يسمى خطأ، وإنما يسمى عادة سيئة. إن ما يقع مرة واحدة يسمى "**خطأ**"، لكن ما يقع مرة ثانية يسمى "**عادة جارفة**". الخطأ حق ولكن لمرة واحدة فقط، وإلا سيتحول إلى "التزام غبي" بالرجوع الأبدي لنفس الأخطاء !

غبي إذن من يرتكب الخطأ مرتين. غبي وفاشل، لأن الفشل ما هو إلا سلسلة من الأخطاء المتتالية. وأخطر ما في الخطأ ليس الخطأ نفسه أو نتائجه وتداعياته، وإنما الكيفية التي يستغل بها الناس أخطاء بعضهم البعض، ويستخدمونها ضد بعضهم البعض. وكلما كان الإنسان من أصحاب المشاريع الكبرى كان الخطأ منه مكلفاً أكثر مما هو مكلف للناس العاديين.

ولكي تتحرر من مزلق العود الأبدي لنفس الأخطاء، يوصي السلوك الحازم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- **اعترف مع نفسك أنك أخطأت، وقرّر ألا يتكرر معك أبداً نفس الخطأ أو خطأ آخر من جنسه، لكن من غير عقدة مع الخطأ.** تؤكد "نظرية الأجيال الأمريكية" أن جيل الألفية لا عقدة لهم مع الخطأ، فالخطأ بالنسبة لهم شيء عادي، ولا يهولون من الفشل كما هو الشأن بالنسبة لجيل X (جيل ما بين 1960 و 1980)وجيل Y (جيل ما بين 1980 و 2000).

- اعترف دائما ودون شروط أنك أخطأت وأنك وحدك المسؤول عن خطئك. تحمَّل المسؤولية وتجنب إلقاء اللوم على شخص آخر. إذا كنت لا تعترف بأخطائك، فلن تكون قادراً على التعلم منها، وستقع من جديد في نفس الأخطاء مراراً وتكراراً. **لا نتعلم أبدا من أخطائنا التي لا نعترف بها !**

- **لا تُبَرِّر**، فالبارعِ في تبرير أخطائه، لا يكون بارعاً في أي شيء آخر !

- **أي خطأ نقع فيه في الصغر يعتبر تعلماً مهماً بالنسبة لنا يجنبنا الوقوع في خطأ أسوأ منه عند الكبر**، لكن يجب ألا نجتر أخطاءنا معنا ونحن نتقدم في السن.

- إن الخطأ، كالحقيقة، له "شهداؤه"، وهم مستعدون دائماً للموت من أجله. و"شهداء" الرجوع الأبدي لنفس الأخطاء ثلاثة أنواع: **ضحايا الجهل والسطحية والأفكار النمطية، وضحايا الرغبات**

الجارفة والمشاعر المُجَنَّحة، وضحايا التجربة المحدودة جدا في الحياة. حَدِّد مصادر الخطأ في حياتك، واعمل على علاجها.

- لا تستعجل، **فالعجلة أم الأخطاء**. لا تستعجل النضج والانتقال من الاستهلاكية إلى الإنتاجية، فبينهما مرحلة طويلة وشاقة من الاستثمار في الذات حتى تبلغ كمال نضجها. ولا تستعجل شيئا تطلبه، فالتسرع أعمى ويؤدي إلى الضياع.

- **المعرفة** سلاحك الأول ضد الخطأ. اعرف ذاتك والعالم والعمل، فالمعرفة تحميك من الوقوع في الأخطاء.

- **التحكم العاطفي** سلاحك الثاني ضد الخطأ. تَحَكَّم في مشاعرك، فمن يفقد التحكم في مشاعره وعواطفه يقع بكل تأكيد في الخطأ.

- **التجربة** سلاحك الثالث ضد الخطأ. تَعَلَّم من مدارس الحياة المتعددة لتنفتح أمامك آفاق واسعة في الفهم والفعل.

- لإدارة مخاطر التجارب الجديدة جَرِّب دائما في دائرة محدودة قبل التعميم الشامل، وانخرط بقدر محدود قبل الاندماج الكلي. **لا تمنح ثقتك دفعة واحدة وبالجملة، ولا تضع مشاعرك ومصالحك كلها في سلة واحدة !**

- **اقتلع الخطأ من جذوره بتغيير استعداداتك**. إن إعادة تربية استعداداتك الذاتية هو وسيلتك الفعالة لتجنب العود الأبدي لنفس الأخطاء.

تقبل النقد

يبدو الانفتاح وتقبل النقد كأنه يهدد هويتنا وانسجامنا الذاتي، لذلك تُجَنِّد الذات بشكل طبيعي كل دفاعاتها النفسية والفكرية والعملية في وجهه. لكن الحقيقة غير ذلك. الذات تُجَنِّد دفاعاتها وتتمترس خلفها لأن **النقد يفضح** تحالف الأفكار مع المصالح التي تقف خلفها، وتواطؤ المعتقدات مع الرغبات التي تغذيها، ويكشف عن الانسياق مع تيار الأوهام بسبب اللغة الماكرة التي تَتَكَلَّمُنا !

ما أحوجنا في زمن الغيبوبات السعيدة إلى توسيع أفق ضاق بأهله. انفتح ولو مرة واحدة في حياتك على محيطك، وأنصت ولو مرة واحدة في عمرك لغيرك. جَرِّب شيئاً لا تعرفه تماما فقد يساعدك على تطوير ذاتك للأفضل، وتحرر من الاعتقاد الخاطئ بأنك سوف تضيع إلى الأبد إذا انفتحت على الغير أو تقبلت نقده أو جربت شيئاً عنده لا تعرفه. **تحّرر، فنحن جميعاً نرجع عندما تسوء الأحوال إلى مو اقعنا الآمنة!** انفتح وتقبّل لتكتشف الحياة الحقيقية كما خلقها الله في تنوعها. انفتح، فإن الانفتاح يجعلنا ندرك بدقة ووضوح الفرق بين قوانين قبيلتنا وقوانين الطبيعة !

لماذا يجب أن ننفتح ونتقبل النقد وننصت إليه ونعمل بمقتضاه؟

النقد تربية لمن يريد تطوير ذاته للأفضل، فدقيقة نقد أفضل من حياة كاملة في الغيبوبة السعيدة. صحيح أن النقد يمكن أن يكون مزعجاً، لكنه ضروري ومفيد، فهو كالألم للجسم ينبهك إلى وجود شيء غير صحي. إننا نصبح كباراً عندما نُنْصِت لنقد الصغار، والحياة جميلة لأنها تتغير وتتجدد في كل لحظة بنقد ذاتها وبشكل مستمر ومتجدد !

النقد يُمَيّز جوانب القصور في الذات، ويُنَوِّر العقول، ويشحذ الإرادات، ويُوَجه الجهود. وهو **غير الانتقاد**. الانتقاد، على وزن افتعال، مجرد ممارسة مفتعلة فارغة بدون أي أثر إيجابي، والمنتقد شخص بدون عمل، أو شخص بدون إنصاف. في اللغة: نقد الدراهم أي ميّز جيدها من رديئها. **النقد إنصاف**، والإنصاف بضاعة نادرة.

ولكي ننفتح على النقد ونستفيد منه، يوصي السلوك الحازم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- **تقبل النقد فالأنظمة المغلقة تنتهي إلى الانحلال من خلال عملية التآكل الذاتي، والأنظمة المنفتحة تتطور وتنتشر**. هذا منطوق القانون الثاني للديناميكا الحرارية. والتاريخ يمنحنا أيضاً نفس الدرس؛ ففي المجتمعات السكونية الراكدة يتعلم المرء صناعة ما فيكسب تجربة وخبرة تغنيه مدى حياته عن تجديد ما تعلمه لأن التقنية لا تتغير، أما في عالم متحرك ومُتَغَيِّر فإن ضرورة التعلم

المستمر التي تواكب تحدي التجديد المستمر في نماذج الأعمال وأساليب الإنتاج هي مسألة حياة أو موت.

- **تقبل النقد لا الانتقاد:** فالانصات إلى النقد وتقبله يساعدنا على تطوير ذواتنا، أما الانتقاد فلا تلتفت إليه. الحازم يتقبل النقد عندما يكون مُنصفاً وبنّاءاً.

- **كن يقظا لدفاعات الذات تجاه النقد.** أمسك بعقليتك التبريرية وهي متربصة برفض النقد ومقاومته! كم هو جميل أن نقتحم عقبات النفس ودفاعاتها ونتقبل النقد.

- **النقد من الخارج ضياع وقت،** لأن الذات لها دفاعاتها النفسية والفكرية والعملية. لكن قد ينفع النقد من الخارج إذا كان للذات نظامها المنفتح على المحيط والمتفاعل معه والمُعَزِّز لإعادة تنظيم الذات بشكل أفضل من خلال تفاعل عمليتي الانفتاح والنقد الذاتي. **عندما تهب رياح النقد، البعض يبني جدرانا تفصل بينه وبينها، والبعض الاخر يبني مزارع للرياح لإنتاج الطاقة !**

تغافل بحكمة

ما كل حقيقة تُقال ولا كل حق يُطلب، فتغافل، فإن التغافل فَنّ من أذكى الفنون! تغافل، فالإنسان معدن الخطأ ولا أحد يخلو من نقصان. تغافل، ليحبك الناس وتعيش في سلام وتربح عافيتك وتكسب راحة البال. تغافل وتجاهل وتغابى، **فنصف الحكمة التغافل** !

ما التغافل؟

التغافل مهارة فكرية وأخلاقية، فهو سلوك يُعَبِّر عن نضج مزدوج: فكري وأخلاقي. قديما قالوا عن التغافل أنه تسعة أعشار رجاحة العقل، وقالوا عنه أيضا أنه تسعة أعشار حُسن الخلق؛ فلا تغابي إلا من ذكاء، ولا تغافل إلا من سمو أخلاقي. التغابي ليس غباء والتغافل ليس غفلة، فكن متغابياً لا غبياً، ومتغافلاً لا غافلاً. **إن التغابي مهارة لا يجيدها إلا الأذكياء، أما الأغبياء فالتذاكي منهم ما يحتذى.**

والتغافل حالات وأنواع:

- التغافل عن إساءة جرحت مشاعرك.
- التغافل عن تجاوز لا أخلاقي أضرّ بمصالحك.
- التغافل عن تشويه مقصود أو غير مقصود لمواقفك.

- التغافل عن وقاحة العود الأبدي لكل ما سبق.
- التغافل عن سوء فهم أو تفاهم عابر.
- التغافل عن حيلة الضعيف، وشطارة المحتاج.
- التغافل عن سوء الخُلُق العابر لظرف قاهر أو همّ طارئ.
- التغافل عن الاستبداد الفكري المُغَلَّف بالعاطفة المُجَنَّحة.
- التغافل عن الفراغ الفكري والسطحية المعرفية المصحوبة بإغراءات التسويق وإغواءاته.

في الحياة نجد أنفسنا في مواقف كثيرة ومتنوعة أمام ضرورة التغابي وحكمة التغافل، **فكيف نَتَخَلَّق بهذه المهارة الفكرية الأخلاقية؟**

- أولا تغافل عن كل ما لا يعنيك، فمن حسن إسلام المرء تركه ما لا يعنيه.
- كُن يقظاً، لكن تغافل عند الضرورة. التغافل هو أن تسمع وترى وتفهم، ثم تبدو للناس أنك لا سمعت ولا رأيت ولا فهمت !
- تغافل عن سوء الفهم والتفاهم العابر، فلا تجعل من الحبّة قبّة.

- لا تتواطأ مع ظلم الزمان على الضعيف والمحتاج؛ تغافل عن حيلة الضعيف وشطارة المحتاج.
- إذا أخطأ إنسان في حقك فانظر أولا هل هذا الخطأ نتيجة ظرف قاهر أم طبع راسخ. تغافل عن سوء الخلق العابر عندما يصدر عن ظرف قاهر، وتحمل هذا الشخص إلى أن يزول ظرفه القاهر ويرجع لطبيعته.
- قابل الإساءة بالإحسان، وتكرارها بالصبر والزمن.
- عندما تكون المواجهة ضرورية، لا تصطدم بل تجاوز، فالحازم هو من ينجح في تحقيق أهدافه بدون مواجهة !
- تغافل، لكن دون أن تجعل من التغافل مذهبا في الطيبة الساذجة وتضييع الحقوق !

تحاور بذكاء

هل ينتمي الحوار إلى مجال الحزم؟ الجواب نعم، لكن علينا أن نحدد بأي معنى؟

يشير مفهوم الحوار إلى نوع من التواصل بين أفراد أو جماعات في **وضعية اختلاف فكري** (وهو هنا يختلف عن التفاوض الذي يكون في وضعية تعارض المصالح)، ويستخدم عقلانية التفكير الاستراتيجي للإقناع أو كقناع، وأخلاقية حق الآخر في الوجود والاختلاف لبناء التعايش المشترك من خلال التفكير بعقل جماعي، أو أخلاقية حق المُهَيمِن في الحفاظ على سلطته لأن السلطة بنظر مالكيها عدد أولي لا يقبل القسمة إلا على واحد أو على نفسه.

يمكن أن يمارس الحوار إذن بثلاثة معاني:

- **حوار الطيبين** الذين يتمذهبون بشكل مطلق وأبدي لكل قيمة أخلاقية، ويعتقدون، في غيبوبة سعيدة، أن الحوار هو فقط للإقناع والتعايش وقبول الإختلاف.

- **حوار الماكرين** الذين يستخدمونه كسلاح تكتيكي للحفاظ على سلطتهم واستدامة هيمنتهم.

- **حوار الحازمين** الذين يمارسونه بتوازن بين وظيفتين: بناء التعايش، وإدارة الصراع.

في كثير من التجارب تقع فجوة بين التنظير والممارسة، والحوار هو إحدى التجارب التي تقع فيها هذه الفجوة بشكل كبير. واحتمال وجود فجوة يين التنظير للحوار والكيفيات التي يمارس بها يقودنا إلى التساءل التالي: **هل التنظير لمبدأ الحوار والاجتهاد في التأسيس لثقافته هو تمذهب للحوار أم تفعيل لأحد آليات إدارة الصراع؟**

للإجابة عن هذا السؤال علينا أولا أن نميز بين سلوك سكان الأَجَمَة وسلوك سكان المدينة الفاضلة. **سكان الأَجَمَة** أصحاب مكر يجعلون الحرب روح أساليبهم في المواجهة، وعندما تضطرهم الظروف للنزول للحوار يستخدمونه كسلاح تكتيكي لا كقيمة أخلاقية. إن القوة بنظرهم لا تتجزأ، ولا توجد حاجة للحوار، لأن سلطة المال والإعلام كفيلة بتحقيق "التعايش". أما **سكان المدينة الفاضلة** فأصحاب محبة ونوايا حسنة، يجعلون الحوار أول خياراتهم وآخرها، ويمارسونه كقيمة أخلاقية مطلقة. **فهل من خيار ثالث بديل؟**

إن "**الحوار الحازم**" هو البديل الإنساني والفعّال عن عنف الماكرين وسذاجة الطيبين! إنه وسيلتنا الوحيدة لتجنب العنف والحرب، ولتجنب التمذهب المطلق للحوار أيضاً. ليس الحوار بديلا عن الصراع، وإنما هو بديل عن الحرب والعنف. لأن الحوار هو استمرار للصراع على مستوى

آخر، بقدر ما هو تعبير عن قبول الآخر كما هو وإرادة التعايش معه. **الحوار هو آلية لإدارة الصراع بعيداً عن منطق الحرب.** إن الحوار حاجة إنسانية، لكن الصراع قانون اجتماعي، ولا ينبغي بالتالي أن تنسينا الحاجةُ القانونَ !

ولكي نكتسب روح هذا "**الحوار الحازم**" يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- حدد أولا طبيعة المُحَاوَر وإرادته في الحوار، ثم استخدم المبادئ المناسبة حسب طبيعة الهدف من الحوار هل هو بناء التعايش المشترك أم إدارة الصراع.

- مع الطيبين استخدم الحوار كآلية لبناء التعايش.

- اعترف بالآخر وبهويته وبحقه في الوجود وفي الاختلاف.

- في الحوار مهارتان أساسيتان: فن الإنصات وفن التحدث، والأولى أصعب من الثانية.

- مع الماكرين والحازمين استخدم الحوار كآلية لإدارة الصراع.

- لا تضيع وقتك في محاورة الوكلاء، حاور اللاعبين الأساسيين.

- الحوار سلاح تكتيكي، فأين استراتيجيتك؟ إذا لم تكن لك استراتيجية فأنت خارج اللعبة !

- بعد زمن الحوار يأتي وقت الحسم والقرار، فلا تستخدم الحوار غاية لذاته، ولا تستغرق حياتك بالكامل تلهث وراء الحوار والدعوة إليه والمطالبة به !

- في الواقع، كما في السينما، يجب أن يكون الحوار قصيراً، لأن القصص الناجحة تبنى بالفعل والحركة لا بالحوارات الطويلة !

تفاوض بو اقعية

يجب أن نشجع ثقافة التفاوض حيثما وجد الصراع، وأن نعالج صراع المصالح بالبحث عن تفاهمات ملائمة للجميع، وأن نعزز العمل المشترك لتحقيق أوضاع مربحة لكل الأطراف. إن استراتيجيات الهيمنة بإخضاع الآخرين والفوز من خلال خسارة الآخرين ليست هي الطريقة المثلى للعيش المشترك !

لكن عن أي عيش مشترك تتحدث وعن أي تفاهم، في عالم لم يعد يؤمن إلا بالسيطرة والهيمنة والإقصاء والقطب الوحيد، ومع جيل هدَّه اليأس من الاختيار بين شرين: مكر الثعالب العجوزة، وسذاجة سفراء النوايا الحسنة !؟

صحيح أن **النية الحسنة المتفتحة لا يمكن لها أن تصمد أمام دهَاء الثعالب العجوزة**، لكن الحزم يمكنه أن يصمد ويواجه على المدى البعيد. فإذا قلنا بالبحث عن تفاهمات ملائمة للجميع فمن موقع الحزم نتحدث لا من موقع الطيبة، **والحازم هو من يبني التعايش ويدير الصراع في نفس الوقت، فلا تنسيه الحاجة الإنسانية إلى التعايش القوانين الاجتماعية للصراع !**

إن أفضل الاتفاقيات ليست سوى انعكاس لموازين القوى وتأكيد لقانون التدافع؛ فالحق نصفه حقيقة ونصفه قدرة تفاوضية، والواقع

ليس هو الخريطة بل هو نتيجة تفاوضك على شكل حضورك وحدوده في هذا العالم !

إن الإنسان بطبيعته حريص على مصالحه، ولا يمكن حرمانه من حقه بالمكر، والقضايا العادلة لا تموت، وأصحابها يُبعثون من رمادهم من جديد إلى أن تنتصر قضيتهم، لذلك يوصي فقه الحزم باعتماد آلية التفاوض الإيجابي الحازم لإدارة صراع المصالح، وبالبحث الدائم عن المشترك وعن تحقيق الربح لكل الأطراف، **لكن السؤال هو: كيف؟**

دعونا أولا نتساءل: **ما التفاوض؟**

التفاوض آلية للوصول إلى اتفاق مُرضٍ لكل الأطراف عند حدوث صراع مصالح، عبر تقديم تنازل مقابل تنازل. وهو أيضا فن اختبار قدرات الآخر وحدوده !

والتفاوض أنواع، يختلف باختلاف اللاعبين واللعبة والملعب: **هناك ألعاب البحث عن أفضل تسوية مع الآخر، وهناك ألعاب مناورة الآخر للقضاء عليه !**

وتتم عملية التفاوض من خلال ثقافتين:

- **ثقافة التفاوض السلبي:** وهي ثقافة إذا ربحتَ فأنا خاسر، وحصيلة التفاوض هنا إيجابية لطرف واحد فقط.

- **ثقافة التفاوض الإيجابي**: وهي ثقافة أنا رابح وأنت رابح والكل رابح، وحصيلة التفاوض هنا إيجابية لكل الأطراف.

ولكي ننفتح على التفاوض الإيجابي الحازم، يوصي فقه الحزم بالالتزام بالمبادئ الآتية:

- يمنحنا التفاوض فرصة تحقيق أهدافنا دون مواجهة، ونحتاج لاستغلال هذه الفرصة أن نكون أولا أذكياء عاطفيا. تحكّم في مشاعرك، فمن يفقد التحكم العاطفي يخسر التفاوض.

- الأذكياء عاطفياً أصحاب رأي يجعلون المواجهة آخر خياراتهم ويسعون ما أمكنهم ذلك إلى تحقيق أهدافهم بالتفاوض ودون مواجهة، أما الأغبياء عاطفياً فأصحاب مواجهة يجعلون القتال أول خياراتهم.

- حدد أولويات تفاوضك، وما يجب تقديمه، وما يجب تأخيره، وما يجب تهميشه، وما يجب السكوت عنه.

- أُدخل بمبدأ السقف الأعلى، لكن كُن مستعداً للتنازل وبناء التوافقات على أساس قاعدة الكل رابح.

- التفكير الحَدّي القائم على مبدأ "كل شيء أو لا شيء" هو العدو الأول للتفاوض. **خذ وطالب**...

- لا تنظر إلى مكاسب الطرف الآخر، انظر فقط إلى مكاسبك التي خرجت بها من عملية التفاوض، وهل أنت راضٍ عنها، وهل تخدم أهدافك ومشاريعك على المدى البعيد.

- في التفاوض ينظر كل طرف لنفسه أنه الحل وللطرف الآخر أنه المشكلة. كن أنت الحل مع الطيبين والحازمين والمشكلة مع الماكرين!

- رَكِّز على مصالحك التي تفاوض من أجلها، لا على نجاحك في عملية التفاوض.

- كُن يقظاً وكفى، بعيدا عن التفكير التآمري لسوء الظن، والتفكير الساذج لحسن الظن.

- ابحث عن تحالفات جيّدة لتعزيز موقفك التفاوضي.

- ركّز على المصالح والمواقع والمواقف معاً. لا تقع في خطأ التركيز على المصالح على حساب المواقع والمواقف؛ فالبشر في التفاوض كالأرقام، تتحدد قوتهم التفاوضية في المواجهة بمواقعهم ومواقفهم.

- مع الطيبين والحازمين، حاول دائما أن تنتج وضعا مُرْضِيًا لكل الأطراف، وأن تتعامل مع الآخر بصفته شريكًا لا خصمًا.

- مع الثعالب العجوزة، تفاوض كأنه لا توجد حرب، وحارب كأنه لا يوجد تفاوض، وضع كمامة على فم الثعلب قبل التفاوض معه،

وحلل شخصيته وطريقة تفكيره واعرف إمكاناته، وادرس مشاريعه واستراتيجياته وتكتيكاته في الحرب وفي التفاوض !

- للتفاوض سبعة أسلحة فتّاكة، تعرّف عليها واستخدمها بذكاء وانتبه لاستخدام خصمك لها: اللغة، والأسئلة، والإنصات، والصمت، والغموض، والوقت، والمشاعر !

تحكم في مشاعرك

تبدأ **المهرجانات العاطفية** دائما باندفاع صادق لقلوب فارغة، تُعَزِّزه صور وهمية، يُنتجها خيال عقل عاطل، كجواب على رتابة الحياة. ثم تبدأ **سيكولوجية الجماعة** عملها بتفعيل الدعم النفسي والاعتراف الاجتماعي المتبادل بين السكارى المشاركين في المهرجان. وأخيرا يتقدم الجميع بخطى ثابتة نحو المحطة الأخيرة: **حقول الألغام العاطفية**، حيث يصبح الثبات مطلبا حيويا والحركة تُكَلِّف صاحبها حياته !

إن الاستثمار الضخم في العاطفة يُكلف دائما أصحابه تعطيل فعّالية العقل الناقد والإرادة الحرة، وينتهي إلى سقوط الجميع رهائن في حقول الألغام العاطفية، فلا تشتر العبد إلا والعصا معه، **فالعاطفة المُجَنَّحة دون تحكم خَبَال، تُعطي النشوة المُخدِّرة لكنها لا تُعطي الفعّالية والكفاءة!** تحكّم في مشاعرك، ولا تفقد السيطرة عليها أبدا ولو للحظة، فمن يفقد التحكم ينساق مع تيار المهرجانات العاطفية، ويتورط في حقول الألغام العاطفية، ويخسر المعركة.

لكن السؤال هو: **كيف نتحكم في مشاعرنا؟**

دعونا أولا نتساءل: **لماذا المشاعر خطيرة وتحتاج إلى تحكم؟**

يوجد أكثر من سبب يجعل المشاعر خطيرة:

- المشاعر طاقة، والطاقة يصعب التحكم فيها، ومقاومتها تُسبب الكثير من الأمراض، وما نحتاج إليه هو توجيهها وتهذيبها لا مقاومتها، لكن أين التربية العاطفية التي تُعَلِّم توجيه طاقة العاطفة وتهذيبها؟

- إن مشاعرنا لا تنتج عن أشخاص وأحداث من خارج الذات، وإنما عن قيمنا وأفكارنا ومعتقداتنا، فأصل المشاعر في ذواتنا لا في الأشخاص والأحداث من حولنا، لكن أغلب الناس تقوم بإدارة مشاعرها بالتركيز على الأشخاص والأحداث بدل التركيز على عوالمها الذاتية.

- المشاعر عندما تنبثق وتتلبس الذات تصبح حقائق راسخة، ويصعب دحضها بالبرهان العقلي أو التجربة العملية. العشق مثلا عقيدة راسخة عند أصحابها، ولا يمكن لأي حجة مهما بلغت قوتها أن تقتلعها، ببساطة لأنها توجد في قلب صاحبها لا في عقله.

- المشاعر تنبثق عن النشوة المخدرة وتستهدف تحقيق النشوة المخدرة. حلقة مفرغة!

إن المشاعر طاقة للبناء كما للهدم. هي طاقة للبناء متى تحكمنا فيها، وطاقة للهدم متى تحكمت فينا. المشاعر بلجام تمنحنا طاقة مُحَرِّكة، لكن بالأجنحة لا تمنح سوى النشوة المُخَدِّرة. لذلك يوصي فقه الحزم بالتحكم فيها من خلال الالتزام بالمبادئ الآتية:

- لا ترى العالم من خلال مشاعرك فقط، بل انظر إليه من خلال مشاعرك وأفكارك ومصالحك.

- تحاور مع مشاعرك وأنصت إليها وافهمها، فما لم يتم فهمه لا يتم التحكم فيه.

- تعرّف على مشاعر الآخرين وأنصت إليها وافهمها. إذا لم تنجح في فهم مشاعر الآخرين، فلن تنجح في التعامل معهم.

- المشاعر طاقة يجب أن تحسن استثمارها. احتفظ بمشاعرك للشخص المناسب، والموضوع المناسب، واللحظة المناسبة !

- ما كل شعور يُعَبَّر عنه، وكفى بالمرء غباء أن يُعَبِّر عن كل شعور !

- لا تنفخ في أفعالك شحنات عاطفية فقط، وإنما انفخ فيها أيضا وعيا ساميا وإرادة حرة.

- عندما تقرر الانخراط في فعل ما، تأمل أولا مشاعرك التي حركتك نحو هذا الفعل، فكلما تأملت وتساءلت كيف تولدت ولماذا؟ كلما كنت سيدًا على أفعالك.

- بدون مشاعر يستحيل الفعل، لأن طاقة الفعل تُستمد من المشاعر، لكن بالمشاعر فقط يكون الفعل في أسوأ حالاته.

- حلل مشاعرك، لكن دون أن تبالغ في التحليل العقلاني فتقتل طاقة المشاعر؛ فبدون المشاعر يصبح الفعل غير ممكن. إن أكثر من نصف طاقتنا نستمدها من مشاعرنا.

ضع معاييرك الشخصية

وجود معايير مرجعية ضمان للضبط والانضباط، فضع لنفسك معايير والتزم بها. القواعد التالية قد تمنحك مرجعية معيارية للسلوك الحازم:

- أنت وحدك المسؤول عن أهدافك الشخصية.
- لا تطعن في أحد سعياً وراء أهداف شخصية.
- ساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم الشخصية.
- اِفرح لنجاحات الآخرين.
- مسؤولية الأهداف الجماعية مشتركة ومتقاسمة في حالتي النجاح والفشل.
- اِدّخر وسائلك لغاياتك العليا.
- ساهم بجزء من مواردك الخاصة في خدمة المجتمع.
- كُن رحيماً في علاقاتك الإنسانية.
- كُن صارماً في مواقفك الفكرية؛ في مجال الفكر لا توجد تنازلات أو أنصاف الحلول.

- تفاهم بواقعية في حالة تعارض المصالح، واعتمد مبدأ التنازلات المتبادلة والربح المشترك.
- صَحّح أخطاءك.
- اِلتزم بالقواعد دائما مهما كانت ظروفك.
- طَوِّر معاييرك للأفضل بشكل دائم.

لكل إنسان معاييره الشخصية الخاصة به، لذلك قد لا تناسبك كل هذه المعايير، لكن من المهم أن تكون لك معاييرك الخاصة، وأن تلتزم بها، **لتبقى منسجماً مع نفسك وفي أعين الناس**.

اِحترم معايير الآخرين

أنت الآن تملك معاييرك الخاصة، ومن المؤكد أنك تحب أن يحترمها الآخرون. حسناً، ابدأ باحترام معاييرهم. **عندما نحترم معايير الآخرين، فإننا نفرض عليهم أن يحترموا معاييرنا.** واحترام معايير الآخر لا يعني تبنيها أو محبتها. بإمكاننا دائما أن نختلف مع الآخر ونرفض معاييره بل وننتقدها مع احترامها.

يبدأ احترام معايير الآخرين بفهم **مبدأ الاختلاف** الذي يقوم عليه الوجود. الآخرون يمتلكون دائما معايير مختلفة عنا، ولا يهم إن كانت أفضل أو أسوأ من معاييرنا، المهم أنها مختلفة. فلا تشغل نفسك هل هي أفضل أو أسوأ.

إذا افترضت أن معايير غيرك أفضل من معاييرك فستشعر بالنقص والضعف والإحباط، وإذا افترضت أن معاييره أسوأ من معاييرك فستشعر بالقلق والخوف والشك، لذلك **افترض أنها مختلفة عن معاييرك وكفى، وهذا سيبقيك يقظاً ومتحفزاً ومتفتحاً ومتواصلاً وحذراً ومرناً وقادراً على التوقع، ويجنبك الطيبة الساذجة والمكر المُخادع.**

إن سر العلاقات الإنسانية الناجحة هو أن تقبل الآخر كما هو، أو تنسحب في هدوء إلى أرض الله الواسعة !

عَزِّز المعايير المشتركة

الحياة من طبيعتها الصراع، لكن هناك حاجة إلى التعايش والتعارف والتعاون، لذلك تجد الحدود الفاصلة بين التعاون والتنافس، وبين التعايش والصراع، متداخلة. الصراع عامل إحياء، ولولاه لكانت الحياة ركوداً، لكن الصراع المفتوح يُدَمِّر الفاعل والمفعول والفعل !

إن في تعزيز المعايير المشتركة تعظيما لثقافة الاحترام المتبادل والتعايش المشترك وفرص التكامل والتعاون، لذلك **تجد في الحزم توازناً عجيباً بين روح الصراع وروح التعاون. التعاون بدون صراع غيبوبة سعيدة، والصراع بدون تعاون تضييع للفرص! إن الصراع قانون اجتماعي، والتعاون ضرورة حياتية، ولا ينبغي للضرورة أن تنسينا القانون !**

ولأنه يوجد قانون للصراع نحتاج إلى تعزيز المعايير المشتركة. وإذا لم نُعَزِّز المعايير المشتركة عبر إخضاع الخلافات لضرورات التعايش والتعاون، وبناء مرجعيات مشتركة بمنطق التنازل والتوافق، وتأطير الخلافات داخلها، فلا يمكن أن ننطلق نحو النجاح. إن مناخ "الصراع المفتوح" الذي لا مرجعية له، يؤدي إلى استقطابات من نوع حاد (إما... وإما...، كل شيء أو لا شيء)، والاستقطاب الحاد يؤدي، غالبا، إلى القطيعة أو الفشل.

لن نملّ من التأكيد أن سر العلاقات الإنسانية الناجحة هو أن تقبل الآخر كما هو وتتعايش معه بمعايير مشتركة، أو تنسحب في هدوء، إذا اقتنعت باستحالة التفاهم والتعايش، إلى أرض الله الواسعة !

انتبه للإشارات

الإشارة **معلومة حَيّة** تناديك للمسارعة إلى فعل، لكن يبدو أنك غافل عنها !

في الصحراء تحمل الريح أحيانا رائحة تدل على حدث في الجوار، **لكن أين من ينتبه للإشارة؟** والصدمة ما هي إلا الإشارة الضعيفة التي لم تنتبه إليها حين ظهورها، **فهلا انتبهت في المرة المقبلة؟** والخيانة ما هي إلا الضربة التي لم تكن تتوقعها، لأنك لم تكن تعرف قلبك جيداً ولا تدرك أحلامه ورغباته ولا تعرف كيف تهتم بها وتتحكم فيها، فأقدم على مفاجأتك وتوجيه ضربته إليك من حيث لا تدري، **فهل تعلمت أخيراً من غبائك العاطفي وقررت أن تنتبه إلى الإشارات الموجودة في عوالمك الذاتية؟**

إن الأحداث الكبرى في المستقبل تظهر دائماً من خلال إشارات ضعيفة في الحاضر. إنها لغة الإشارات المتأهبة على الدوام لتُريك ما لا تستطيع عيناك أن ترياه، **فهل قررت أخيراً أن تكون لديك الحساسية المفرطة والقدرة الدقيقة على الإنصات والملاحظة والانتباه للإشارات؟**

تحدثنا في قواعد سابقة عن المعرفة، ووضّحنا أن الحازم يحتاج إلى معرفة ذاته والعالم والعمل. المعرفة قوتك الأولى، أما الإشارة فهي قوتك الثانية التي تمكنك من إدراك الفرص لتستغلها والتحديات لتتجنبها أو تحولها إلى فرص. **لكن أين نتعلم "فقه الإشارات" ونُطور ملكة الانتباه اليقظ إليها؟**

في هذا العصر نعيش الغباء بصور متعددة، أهمها غباء المدرسة وغباء الوظيفة.

الغباء الأول هو غباء الاستثمار في نظام تعليمي يُعَلِّم تحليل المفاهيم ونقدها (**المعرفة المُجَرَّدة**)، وإبداع الاستعارات وتذوقها (**المعرفة المُجَنَّحة**)، ولا يُعَلِّم الانتباه للإشارات وتحليلها (**المعرفة الحَيَّة**).

أما الغباء الثاني فهو غباء الاستثمار في **بيئة الوظيفة البئيسة من حيث تعدد الإشارات وتنوعها.** ألا ترى أن الأمي الذي تعلم في مدارس الحياة المتعددة أقدر على فهم الحياة ومواجهة تحدياتها من متعلم الوظيفة الذي أفنى حياته بين بيئتين بئيستين: **مدرسة بمفهوم ضيق للتعلم ووظيفة بمفهوم محدود للعمل !**

تحتاج إلى تعلم "**فقه الإشارات**" وتطوير ملكة الانتباه اليقظ إليها في مدارس الحياة المتعددة وحقول العوالم الاجتماعية المختلفة، ورحلة التعلم هذه طويلة وشاقة، لأن الإشارات مستويات هي بالترتيب من أكثرها بساطة إلى أكثرها عمقاً وخطورة:

- **إشارات الأشخاص**: توجد في السلوك والخطاب ولغة الجسد.
- **إشارات الأحداث**: توجد في الفاعل والمفعول به والزمان والمكان.
- **إشارات العلاقات السببية بين الأحداث**: توجد في المبررات الظاهرة والخفية للأحداث، وفي علاقة الحدث الحالي بأحداث

سابقة أو بأحداث مستقبلية محتملة. أحيانا لا نحتاج إلى مصادر خاصة للمعلومات لفهم ما يجري، وإنما نحتاج فقط إلى مجهود تحليلي لاستنتاج حقيقة ما يحدث !

- **إشارات اللعبة**. توجد في قوانين اللعبة ومشاريع اللاعبين واستراتيجياتهم.

وقواعد الانتباه للإشارات أربع:

- انتبه للإشارة حين ظهورها.
- حللها بشكل صحيح.
- تأكد من صحة تحليلك للإشارة بإشارات إضافية.
- تصرف بسرعة على ضوء نتيجة التحليل.

ولأن الانتباه للإشارات مسألة حياة أو موت قالوا قديما في المثل: "**افتح عينيك قبل الزواج، أما بعد الزواج فأنت بحاجة إلى غلقهما !**".

اِبحث عن الفرص

يقول الخيميائي أن الحياة مليئة بالكثير من الفرص، وهذا صحيح، لكن ما لا يقوله هو أن الحياة مليئة أيضا بالكثير من **عدم تكافؤ الفرص في اقتناص الفرص**؛ لا لأن الحياة غير عادلة، وإنما لأن **اللعبة غير عادلة**. الإخفاء هو أحد مبادئ الفعّالية، وهنا بالضبط تكمن خدعة الخيميائي. إنه ذكاء الإخفاء الماكر !

ولتعزيز مكره يدعو الخيميائي إلى "**التفكير الإيجابي المطلق**"؛ عندما ينتشي العبد في غيبوبة التفاؤل المطلق تكون العبودية قد استكملت دورتها بإخضاع العقول بعد أن تم إخضاع الأجساد !

إن فكرة الإيجابية التي تُرفع شعارًا مطلقًا تخفي نية السلبية. التفكير الإيجابي في بعده الشخصي وعندما يتم التمذهب له يبدو كأنه وصفة لعلاج ضعف الثقة بالنفس، لكن حقيقته أنه يقضي على المرض والمريض في نفس الوقت. وفي بعده المؤسسي هي الايديولوجية الجديدة للرأسمالية المهيمنة بأسلحتها الناعمة. أماالموقف الحازم منه فهو: **نَعَم للتفكير الإيجابي، لا للتمذهب للتفكير الإيجابي !**

أتحدث هنا عن التمذهب للتفكير الإيجابي لحاجتنا لتفكير متوازن حتى نستطيع رصد الفرص والمخاطر معاً. **هناك فرق بين التفكير الايجابي والتفاؤل، وبين التفكير السلبي والتشاؤم.** التفكير موقف فكري لا حالة نفسية، ورصد الفرص يحتاج إلى تقييم موضوعي للوقائع بعيداً عن

غيبوبة التفكير الإيجابي المطلق ومخاطر الغباء العاطفي. لا أحد من أصحاب المنطق السليم يقبل مثلا بالدخول في لعبة لا يُعرف للاعبين فيها هوية واضحة ولا لِلَّعب رهان محدد، ورغم ذلك يوجد دائماً الكثير من المندفعين الذين ينخرطون بحماس منقطع النظير وراء الوهم، كلما تعلق الأمر بلعبة مُغرية بالكسب الكبير والاغتناء السريع. **إنه إغراء الفرصة ومشاعر الخوف من ضياعها.** ولا يستفيق أصحاب الغيبوبات السعيدة من غيبوبتهم إلا عندما تنتهي اللعبة وتختفي طاولة اللعب ويتبخر اللاعبون، حينها فقط يستفيق أصحاب النوايا البريئة والآمال الساذجة، ويفتحون أعينهم على الحرائق وقد اشتعلت في منازلهم، فيسارعون إلى شراء تأمين ضد الحرائق، وهل ينفع شراء عقد تأمين ضد الحرائق بعد اشتعال النيران في المنزل!؟

وللتمذهب الأعمى للفرص شكل آخر أكثر إغراءًا، هو ملاحقة الفرص المالية فقط. إن الشركات العائلية عندنا تفشل في تأمين استدامة نجاح أعمال العائلة عبر الأجيال؛ لأن هذا النجاح هو نجاح مالي قائم على ملاحقة الفرص المالية فقط، وليس نجاحا في تصميم القيمة وتطويرها وبناء نماذج الأعمال المبتكرة وتصميم الأنظمة الإدارية والتقنية الذكية، لذلك تجدها لا تُعَمِّر لأكثر من ثلاثة أجيال في أحسن حالاتها. أما الشركات في البلاد المتقدمة أو السائرة في طريق التقدم، فتمتلك هوية واضحة وملتزمة بالمحافظة عليها، وتتجنّب الوقوع في فخ الركض وراء النمو العشوائي ومطاردة الفرص المتعدّدة الموجودة في السوق، وخاصة في

الأماكن والمجالات التي ليس لها فيها نصيب. إن هذه الشركات تمتلك تصوّراً واضحاً عن الأشياء التي تجيدها تماماً، وهي تعمل على تعزيز قيمة المنتجات التي تقدّمها إلى عملائها، كما تبني عوامل نجاحها وميزاتها التنافسية لتساعدها في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

بعيداً إذن عن الفرص الوهمية التي يدعو إليها الخيميائي عندما يؤكد أن الحياة مليئة بالكثير من الفرص، وذكائه الماكر الذي يوهم بوجود فرص خلف"التفكير الإيجابي المطلق"، وبعيداً عن هَوَس رجال الأعمال المزيفين بالمال، الذين يلاحقون دون كلل الفرص المالية فقط، يُطرح السؤال: **ما هي الفرص الحقيقية؟ وكيف نقتنصها بذكاء رغم أن اللعبة غير عادلة؟**

توجد فرصة حقيقية واحدة، وما سواها ملحقات تابعات، وهي **أن تصنع المستقبل في مجالك، بحيث تتحكم في اللعبة، وتضع قواعدها، وتجعل الآخرين يتبعون قواعدك**. إن الذين أسسوا مشاريعهم الشخصية بمنطق الريادة المطلقة، ونجحوا في التحدي، وهيمنوا في مجالهم، وجعلوا من الآخرين أتباعاً، لم يبحثوا عن فرص على موائد الآخرين، بل صنعوها صناعة واخترعوها اختراعا وابتكروها ابتكارا.

لكن إذا كنت عاجزاً عن صناعة المستقبل فتعلم على الأقل فَنَّ ركوبه. إن ركوب الموجات هو الشكل الثاني للفرص، فتعلم فن ركوب قطار الآخرين وهو يمشي !

وللفرص مكان ثالث هو أرض الله الواسعة. إن "**استراتيجية المحيط الأزرق**" هي خيار ذكي بحثا عن فرص في مجالات غير محتكرة، أو أسواق بكر، أو توسيع هوامش متاحة.

الحياة إذن مليئة بالكثير من الفرص كما يقول الخيميائي، وإن كان كلامه لا يمثل إلا نصف الحقيقة، وهي أنواع وأشكال، أهمها:

- فرص صناعة المستقبل وابتكاره وفرض قواعد اللعب.
- فرص ركوب الموجات وتسلق قطار الآخرين وهو يمشي.
- فرص السبق إلى امتلاك الأراضي البكر.

لكن كيف تقتنص هذه الفرص المتعددة في لعبة غير عادلة؟

الحياة مليئة بعدم تكافؤ الفرص لأن اللعبة غير عادلة، لكن رغم ذلك بإمكاننا أن نغير قدرنا باستخدام المبادئ السبعة التالية:

- **غَيِّر استعداداتك للأفضل**: أثبتت الكثير من الدراسات الاجتماعية أن اختلاف الاستعدادات هو المسؤول الأول عن التفاوتات الاجتماعية وعدم تكافؤ الفرص. عَدِّل استعداداتك، وأول الاستعدادات التي يجب تعديلها الإفراط في الحذر والخوف من المغامرة. لا يجب أن تتعامل مع احتمالات الفشل في المستقبل بقلق، لأن القلق يشل مبادرتك وحركتك، والخائف من المستقبل لا

يُبادر. بادر إلى التقاط الفرصة، فنحن جميعاً نرجع عندما تسوء الأحوال إلى مواقعنا الآمنة، والشخص الذي لا يلتقط أي فرصة سيضطر في النهاية للاختيار مما فَضُل من بقايا اختيارات الآخرين. **إن الذين يبحثون عن الأمن يرون في الحرية المزيد من التهديد، أما الذين يبحثون عن الحرية فيرون فيها المزيد من الفرص !**

- **تعلّم معارف ومهارات جديدة بشكل مستمر**: لم يعد مسموحاً لنا، في ظل مكتسبات الثورة المعرفية والثورة التواصلية، وأجواء حروب الوعي وحروب المعرفة، أن نستمر في التخبط بمكتسبات نظام تعليمي فاشل. آن الأوان لكي نتحول إلى التعلم المستمر والفرص المتعددة التي يتيحها "**التعلم الذاتي**" و"**التعلم بالمصاحبة**". تعلم كل يوم معارف ومهارات جديدة.

- **طَوِّر قدرتك على التفكير النسقي**: التفكير النسقي هو نمط من التفكير يعتمد المقاربة الكلية التي تهتم بالتفاعلات بين الأجزاء بدل الانغلاق داخل كل جزء على حدة، والمقاربة الغائية التي تهتم بأهداف المنظومة وغاياتها بدل البحث في الأسباب، والتفكير في المستقبل والنتائج بدل التوجه نحو الماضي والعوامل، ويبحث عن حالات التوازن النسبي الممكنة للنسق بدل الانجرار مع إغراء الخيارات المتطرفة والمطلقة.

- **صَمِّم نظامك الشخصي لجمع وتحليل المعلومات**: لا يمكن رصد الفرص وتقييمها بدون نظام شخصي فعّال لجمع وتحليل المعلومات. طَوّر نظامك البشري أولا في جمع (انتباه الدماغ) وتحليل المعلومات (تحليل الدماغ)، ولكي يكون نظامك فعّالا لابد أن تكون لك مصادرك الخاصة للمعلومات. ثم مع هذا النظام البشري وبعده لا بد أن يكون لك نظام يدوي وتقني لجمع وتحليل المعلومات. بدون أنظمة جمع وتحليل المعلومات لا يمكن أن ترى الفرص، لأن **الفرص في ما لا تراه العين، لا في ما تراه !**

- **طَوِّر قدرتك على الاستشراف والتوقع**: التوقع هو القدرة على رؤية الفرص المستقبلية. والتوقع ليس وحياً منزلاً ولا علماً بالغيب ولا حاسة سادسة، وإنما هو ببساطة: "**القدرة على رصد الإشارات الضعيفة**". طَوِّر قدرتك على رصد الإشارات الضعيفة ففيها تسكن الفرص المستقبلية.

- **اِنفتح على العالمية**: اِبحث عن الفرص على المستوى العالمي فالفرص المحلية أفقها محدود، ونافس على المستوى العالمي فالمنافسة المحلية لا مستقبل لها، وواجه على المستوى العالمي فاللاعبون المحليون مجرد وكلاء !

- **أُدخل في شراكات وتحالفات**: استغلال الفرص يحتاج دائما إلى موارد، لكن الموارد الذاتية تكون أحيانا محدودة وقاصرة عن بلوغ

الفرصة واقتناصها. هنا تأتي أهمية الشراكات والتحالفات التي تُغني مواردنا بموارد شركائنا وحلفائنا.

تَوَقّع التحديات وحَوّلِها إلى فرص

التحديات.. تلك الصّدمات التي تُفاجئنا وتُقْلِقنا وتُفقدنا توازننا، فنستجيب لقهرها غالبًا بالرجوع إلى مواقعنا الآمنة لاسترجاع توازننا الأصلي، أو بالهجرة أحيانا إلى أرض الله الواسعة بحثا عن توازن أفضل.

هي أنواع وأشكال، لكن الاستجابات لها هي ثلاث فقط:

- **الرُحَّل** الذين يتمسكون بالبقاء في صحرائهم القاحلة متنقلين بين الصحارى بحثا عن واحة تروي عطشهم للأمن.
- **الطيور المهاجرة** التي ترفض أن تقع إلا على أشكالها.
- **المهاجرفي أرض الله الواسعة** بحثاً عن سَعَة في العوالم الاجتماعية المختلفة وفي الفرص الجديدة المتعددة.

إنهم البشر في اختلافهم وتنوعهم؛ أكثرية تحلم بالعودة، وأقلية تحلم بالرحيل !

عندما تتعرض لصدمة تفقدك توازنك لفترة تأكد أن استجابتك ستكون واحدة من هذه الاستجابات الثلاث:

- **عاشق الصحارى القاحلة**: يبحث عن واحة تروي عطشه للأمن.

- **المهاجر المُزيَّف**؛ يبحث عن بيئة مُشابهة لبيئته الأصلية للحفاظ على نَمط مَعيشته الأصلي.

- **المهاجر الحقيقي**؛ يبحث عن بيئات مختلفة وفرص جديدة.

دروس التاريخ تؤكد هذه القاعدة؛ فعندما تَعَرَّضَت المجتمعات البدائيَّة في منطقة جنوب شبه الجزيرة العربيَّة وشمال إفريقيا لتحدي الجفاف في نهاية العصر الجليدي الأخير، وقد كانت تتمتَّع بجوٍّ مُعتدل ومَراعٍ شاسعة ومياهٍ غزيرة، وتعيشُ في أمن وأمان على الصَّيد والقَنص وجمع الثمار، استجابت لهذا التحدي الطبيعي بثلاثة أساليبَ مُختلفة:

- تحوَّل "**فريق الرُحَّل**" إلى قبائلَ تسعى وراءَ الكلإ والماء، وظلَّ وفيًا لترحاله إلى يومنا هذا. **كُن وفيًّا لحاجاتك الفيزيولوجية تحفظ بقاءك!**

- وانحدر "**فريق الطيور المهاجرة**" التي لا تقع إلا على أشكالها إلى الجنوب نحو المناطق الاستوائيَّة المُشابهة لبيئتهم السابقة، وظلَّ أيضًا مُحافِظًا على نَمطِ مَعيشته البدائيَّة السابقة إلى يومنا هذا. **كُن محافظًا تعش في أمان!**

- أما "**فريق المهاجرين**" فتحرّك إلى دِلتا النيل وإلى منطقة ما بين النهرين، حيثُ وجد نهرًا عظيمًا (لاحظ الفرق مع واحة صغيرة وسط صحراء قاحلة، أو مع بيئة مشابهة للبيئة الأصلية)، فكافح عوائق

البيئة الجديدة، وسخَّرها لأغراضه، واكتشف الزراعة، وأنشأ حضارات رائعة: الحضارة الفرعونية وحضارات ما بين النهرين. **فَكِّر كمهاجر وتَحَرَّك كمهاجر تعش حُرًّا !**

إنهم البشر في اختلافهم وتنوعهم؛ أكثرية تحلم بالبقاء والأمن، وأقلية تحلم بالحرية !

إن الحياة لا تتكون من فرص فقط، وإنما من تحديات أيضاً، وهما معاً يُكَوِّنان في تعاقبهما تجربة الحياة بنجاحاتها وإخفاقاتها، لكن كثيرا من الناس تتوقف الحياة عندها بمجرد تعرضها لتحدٍّ، فلا يصبح أي شيء يزعجها، فتنتظر فقط قدوم الوقت ومروره بلا تحديات. هؤلاء فقدوا إرادة الحياة وتحدي مخاطرها، فتوقفت الحياة بدورها عن تحديهم وعن منحهم مخاطر وهزائم وأزمات يُحَوِّلونها إلى فرص. إن كنت من هؤلاء فاعلم أن الوسيلة الوحيدة لجعل الحياة تتحداك هي أن تتحداها متى سقطت بنهوضك من جديد، وتُغالبها متى ركبك اليأس بتجديد طموحك وإرادتك، وأن تتصرف خلاف عاداتك الجارفة، وتتوقف عن الحلم بالعودة إلى مواقعك الآمنة، وتتحول إلى إنسان مهاجر، يُفكر كمهاجر، ويتحرك كمهاجر !

ما الحياة إلا تحديات، وما الإنسان إلا استجابة، وأول الاستجابات لتحديات الحياة تَوَقّعها والاستعداد لتحويلها إلى فرص. **ليس الحازم قنّاص فرص فقط، بل هو أيضاً مُرَوِّض تحديات يُحَوِّلُها إلى**

فرص، لكن أغلب الناس لا تُتْقِن **فَنَّ ترويض التحديات**، فتُخْلِف مواعدها مع الفرص. هكذا يستمر الناس في انتظار فرص، تَمُرّ بشكل دوري أمام أعينهم، لكن لا ينتبهون إليها !

تحديات كثيرة ستعترض طريقك، أهمها **المخاطر والهزائم والأزمات**، ولكل منها تأثير سلبي على طموحاتك ومشاريعك، لكن لكل منها أيضا تأثير إيجابي على فهمك وإرادتك. عش التحدي، وتأمله، واستخلص دروسا منه لتاريخ مستأنف، **فمن لم يشرب من بحر التحدي، يمت عطشانا في صحراء الحياة**، ومن لا ورد له من ركوب التحديات الصعبة، لا وارد له من الاستعدادات الذاتية القوية، **وورود الإمداد بحسب الاستعداد !**

أول التحديات التي ستعترض طريقك المخاطر، والخطر هو تحد متوقع في المستقبل يهدد أمنك أو وجودك أو موقعك. أما سلاحك في مواجهته فهو سحر الاستراتيجيات الذكية الذي يُحَوِّل المخاطر إلى فرص. إن الحازمين لا يسعون إلى تجنب المخاطر، وإنما يفكرون ويعملون على تحويلها إلى فرص.

ثاني التحديات الهزائم، والهزيمة هي انكسار لإرادتك، أو خسارة لمواردك، أو إجبار لك على الانسحاب من أرض المواجهة. إنها أيضا فرصتك! لا تنس أن الإجابة الوحيدة على الهزيمة هي الانتصار. ألم تكن الهزيمة المذلة لألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية هي فرصتهما لبناء

اقتصاد قوي والانتقام من الحلفاء في أقل من خمسين عاماً بالعلم والتقنية واقتصاد قوي !

ثالث التحديات الأزمات، والأزمة هي لحظة ضرورية لحدوث التغيير النوعي وظهور الأشكال الجديدة للوجود والحياة والوعي. **في فترات الأزمات تشتم رائحة واحدة فقط هي رائحة الموت بأشكاله المختلفة التي تملأ الأماكن كلها. لكن للأسف نقضي وقتا أطول في التركيز على الموت لدرجة أننا لا ننتبه للحياة التي ستولد منه !**

الحياة إذن مليئة بالتحديات، أي بالفرص، لكن لمن يتقن فنّ ترويضها وتحويلها إلى فرص. في الحياة لا يوجد إلا شكل واحد للفشل هو الفشل في تحويل تحدٍّ إلى فرصة !

عَزِّز تنظيمك الذاتي بتقليص الفوضى

يمثل اتجاه الأنتروبيا لغزاً مُحَيِّراً وقانوناً مُرْعِباً: **الأنتروبيا، وهي باختصار الفوضى، في تزايد مستمر!**

هذا اللغز المُحَيِّر، المسمى في الفيزياء القانون الثاني للديناميكا الحرارية، أو قانون الانتروبيا، يختزن أحد أسرار الوجود الكبرى ويحمل أحد قواعد اللعب الأساسية التي تتجاوز مجال الفيزياء لتشمل الوجود بكل أبعاده: الكون والحياة والمجتمع. إنه قانون الوجود أو العدم، فإما أن تكون أو لا تكون.

دعونا أولا نتساءل: **ما الانتروبيا؟**

الانتروبيا هي الطاقة التي لا يمكن استخدامها لإنتاج عمل، والطاقة التي لا تستخدم لإنتاج عمل تُنْتِج الفوضى. **الانتروبيا إذن هي المؤشر الذي يقيس الفوضى في النظام.**

والانتروبيا، في أي نظام مغلق، لا تنخفض أبداً بل تكون دائماً في ازدياد. إن الأشياء تتحرك من النظام إلى الفوضى، ومن الفوضى إلى المزيد من الفوضى؛ فالبيضة مثلا يمكن تحويلها إلى أومليت، لكن لا يمكن أبداً تحويل الأومليت إلى بيضة مرة أخرى. هنا بالضبط يكمن مصدر الرعب في هذا القانون: الانتروبيا لا تنخفض أبداً. **فكيف يمكن لنظام ما أن يقلص من انتروبياه؟**

توجد طريقتان لتقليص الانتروبيا: الرفع من مستوى التنظيم الذاتي وتصدير الفوضى.

الطريقة الأولى هي الرفع من مستوى التعقيد والتنظيم الذاتي. إن التنظيم العالي جداً يسمح بإحداث طفرات في مستوى التعقيد ويعزز الاستخدام الأقصى للطاقة لإنتاج العمل، ويقلل بالتالي الفوضى في النظام.

أما **الطريقة الثانية** فهي تصدير الفوضى؛ إذا كانت الانتروبيا الكلية لنظام ما في تزايد مستمر ولا يمكن تخفيضها أبداً، فإن الانتروبيا الخاصة بنظام فرعي يمكن تخفيضها عن طريق تصدير الفوضى إلى فرع آخر من النظام. إنه **قانون التوزيع اللامتكافئ للانتروبيا: إما أن تصدر الفوضى وتستورد التنظيم، أو تصدر التنظيم وتستورد الفوضى، وعليك أن تختار، لأن العالم لا يتسع للتنظيم في كل مكان !**

النتيجة: الأذكياء يقلصون الفوضى بتعزيز تنظيمهم الذاتي، والماكرون يُصَدِّرون الفوضى، وسفراء النوايا الحسنة يمارسون الغباء المزدوج: ينتجون الفوضى لضعف تنظيمهم الذاتي، ويستوردون المزيد منها لقلة حيلتهم في المواجهة. **كان الله لسفراء النوايا الحسنة**.

ثِق في شركائك لكن احتفظ بيقظتك

الاستراتيجية رياضة جماعية، ومن الخطأ أن تلعب رياضة جماعية لوحدك. إن التعاون والشراكة والتحالف ضرورة استراتيجية، خاصة في ظل محدودية الموارد المادية والبشرية، وشروط المنافسة الشرسة، والحاجة إلى إدارة التوازنات الكبرى بذكاء من خلال الشراكات والتحالفات، بما يتيح الوصول إلى الأهداف المشتركة وتحقيق الرهانات الخاصة من خلالها.

وتحتاج الشراكات لكي تحقق أهدافها إلى الثقة، تلك الرابطة السحرية التي تجعل العلاقات تنجح والمشاريع تُنجز والفرق تفوز. إنها أساس كل علاقة إيجابية ومسؤولة وفعّالة. فَثِق في شركائك وفي الأشخاص المحيطين بك، لكن استبعد من محيطك الأشخاص الذين لا تثق فيهم. **طوِّر شراكاتك مع من يعطيك حلولا لا مشاكل، ويعزز عندك الثقة لا الشك !**

الثقة رأس مالك الأول، فاحذر أزمة الثقة؛ إنها تُدَمِّر العلاقات بالجملة لا بالتقسيط. الثقة تكتسب بالقطرات وتفقد دفعة واحدة !

الثقة هي علاقة اعتماد متبادل بين طرفين، أساسها الشعور بالأمان من نوايا الآخر وعدم الشك في وفائه بالتزاماته. لا يمكن التحقق شعورياً من صدق الشعور بالثقة، لأن المشاعر لا تؤكدها المشاعر أو

تنفيها. لكن يمكن التحقق من صدق المشاعر من خلال الإشارات الضعيفة التي يدركها العقل اليَقِظ.

ويمكن بناء الثقة المتبادلة عن طريق عدة دعامات، أهمها:

- وضع مبادئ مرجعية، في شكل ميثاق مكتوب أو عرفي، لآليات اتخاذ القرار وإدارة الخلاف وتعارض المصالح والصراع مع الشركاء.
- الاستخدام الفعلي لإمكانات كل طرف.
- الاعتراف المتبادل بتجارب وخبرات كل طرف.

إن الحزم هو أن تكون لك الثقة بنفسك وتمنح الثقة لمن حولك، لكن **من الحزم أيضًا سوء الظن**، ومن الغباء منح الثقة بدون تعاقدات واضحة وبدون مراقبة؛ **فالثقة لا تنفي المراقبة**.

إن التجربة تؤكد أن الصدمة لا تقع إلا لمن يمنح ثقته بدون شروط، ويحكي أسراره للجميع، فكُن مؤدبًا مع الجميع، لكن لا تحك أسرارك إلا للقلة، واختر هذه القلة بعناية قبل أن تضع ثقتك فيها. وكُن على مستوى عالٍ من النضج الأخلاقي وسامح مرة ومرتين، لكن لا تكن على مستوى عالٍ من السذاجة فتمنح ثقتك مرة ثالثة. **لا تمنح فرصة ثالثة أبدًا !**

اِستمتع بعملك

العمل هو أبو المتعة، فلاشيء أمتع منه، ولا أكثر شمولية واستدامة من متعته؛ فاستمتع بعملك! صحيح أن العمل فيه الكثير من المشقة والتعب، لكن كيمياء الحزم تُحَوِّل هذا التعب إلى متعة. **استمتع بعملك، أو تحوّل إلى عمل آخر تُحبّه؛ فعمل بدون متعة جحيم لا يطاق،** لأن متعة العمل هي وسيلتنا الوحيدة لتلطيف جدية العمل التي لا بديل لنا عنها، والمهام تصبح سهلة عندما يكون العمل ممتعًا. **إن الجحيم هو العمل الذي لا تستمتع به، أو لا تجني منه المال الكثير!**

إن العمل هو رمز الإنسان السّوي وأول علامات الصحة النفسية؛ فهو وسيلتنا للوصول إلى أعلى مستوى من اللياقة البدنية والعقلية والنفسية. ألا ترى أن القلق يؤدي إلى العمل أو إلى الاكتئاب؛ فاستمتع بعملك يرحل عنك القلق. والعمل هو أيضًا ترياق ضد الملل وروتين الحياة، لأن الروتين ببساطة هو ما نفعله عندما لا نستمتع بعملنا. إن الحياة رائعة ما كان العمل ممتعا، لكنها تصبح عبودية لا تطاق عندما يكون مفروضا.

العمل هو إكسير الحياة، ومن يستمتع بعمله يستمتع بحياته، ولا تصيبه شيخوخة العقل والنفس والروح، لأن **العمل غذاء للعقول اليقظة والنفوس الجادة والأرواح النبيلة !**

لكن من أين يستمد العمل متعته؟ وأي سحر هذا الذي يُحَوِّل الجُهد والمشقة والتعب والإرهاق إلى متعة؟

يستمد العمل متعته أولا من مشقته؛ فلولا مشقة العمل لما وجدنا متعة في الحكي عن عملنا. لاشيء أمتع من العمل، لأنه لاشيء أمتع من الحكي.

ومتعة العمل نابعة ثانيا من الإرادة، فعندما نفتخر بعملنا فنحن في الحقيقة نفتخر بإرادتنا، أي باستجابتنا لنداء نجحنا في فهمه والانضباط له، وتحد نجحنا في التكيف معه أو تجاوزه.

ومتعة العمل نابعة ثالثا من حكم الآخرين، لأن أعمالنا تكون دائمًا موضوع حكم من طرف الغير، وهذا أيضا مصدر للمتعة؛ فنحن جميعًا نستمتع بانطباعات الآخرين وأحكامهم عن أعمالنا.

إن أسعد اللحظات في حياة الإنسان لحظتان: لحظة إنجاز عمل، ولحظة رؤية نتيجته، فكيف تجعل عملك ممتعًا؟

- **أولا** تحتاج إلى إزالة الطابع الإلزامي للعمل؛ لا تقم بعملك كواجب فقط، بل استمتع به كرياضة شبيهة بالسباحة والرماية وركوب الخيل، يمكن ممارستها من خمس إلى سبع مرات في الأسبوع، بهدف زيادة التوازن والتناسق والمرونة، وتعلم التصويب نحو هدف، وتقوية الصبر والتركيز والتحكّم. إنه العمل، نمارسه كسباحة، ورماية، وركوب خيل !

- **ثانيا** عِش عملك، واستشعره، وأنصت له، ولا تقاطعه عندما يُعبّر عن نفسه، ومارسه كخبير ينضبط للقواعد والمعايير، وكفنان يضع لمسته الشخصية.

- **ثالثا** كُن صادقًا في عملك، واجعل متعتك في العمل نفسه لا في النجاح الذي يترتب عنه. لا تنشغل بالمال والشهرة، فهما غالبا من نصيب من يعمل بصدق، وانشغل بعملك؛ فالمتعة الحقيقية في العمل لا في نتائجه.

- **رابعا** واصل تعلمك بشكل مستمر، واعتبر عملك مدرسة للتعلم. إن ممارسة العمل من أجل التعلم يجعلك تستمتع مرتين: بمتعة العمل وبمتعة التعلم.

- **خامسا** مارس عملك كعمل حقيقي لا كبطالة مُقنّعة، فليس العمل نقيض البطالة. نقيض العمل هو عمل لا تستمتع به، والعاطل هو من يقوم بعمل لا يستمتع به، فاحذر أن تكون "عاطلا في العمل".

اِشتغل في صمت

يجب أن تبني مشاريعك في صمت؛ فالأعمال العظيمة لا تُحدث ضجيجًا، والضجيج لا يصنع أعمالا عظيمة. الضجيج علامة دالة على السطحية، بل إن العمل السطحي الواحد يُحدث من الضجيج أكثر مما تُحدثه مئات الأعمال العميقة والمؤثرة. إن كل ما في هذا الوجود ينمو ويتطور في صمت، **فاشتغل في صمت**. كُن كالزمن في اندفاعه يتقدم في صمت، وكالحياة في تطورها تنمو في صمت، وكالضوء في إشراقه يُضيء في صمت، وكالسيف في حِدّته يقطع في صمت !

تَعَلَّم لغة الصمت؛ فالصمت هو أجمل لغة؛ إنه الموسيقى التي تعزفها الأعمال العميقة والمتكاملة والمستمرة وترقص على إيقاعاتها. تَعَلَّم لغة الصمت؛ فالصمت أبلغ من ثرثرة الجاهل، وأساس كل فكرة، والصديق الوحيد الذي لا يخون أبدا !

إن **العمق والتكامل والاستمرارية** في العمل بحاجة إلى التوقف عن الضجيج وإلى الاشتغال في صمت. ألا ترى أن أخطر أنواع البشر هم أولئك الذين يشتغلون في صمت، وأن **السياسة تخشى الصمت فتملأ الأماكن كلها بالضجيج**، وأن الدجاجة تضع بيضة واحدة بخسة القيمة بضجيج، في حين أن السمكة تضع آلاف البيض الباهظ القيمة في صمت !

الضجيج مجرد كلمات بدون أفكار عميقة، وأفعال بدون نتائج وأثر ملموس، أما **الصمت فنار هادئة تُطبخ عليها الأعمال العميقة والمتكاملة**

والمستمرة. لكن أن تعمل في صمت ليس معناه أن يكون الصمت عملك. عندما يتوقف ضجيج الاختلاف الفكري وتعارض المصالح والصراعات الوجودية فانتظر الساعة. إن الصراع وضجيجه هو المؤشر الوحيد الدال على وجود الحياة والحرية، **ومن يتسول في صمت، يَمُت جوعا في صمت!**

ولكي تنجح في العمل في صمت تحتاج إلى معرفة مصادر الضجيج ومواجهتها بيقظة وذكاء. **ومصادر الضجيج متعددة منها ما هو داخلي كالرغبات والأوهام، ومنها ما هو خارجي كالإعلام.** لكن مصادر الضجيج الداخلية هي الأخطر لأنها أصل كل أنواع الضجيج وأشكاله الأخرى؛ فاحذر ضجيج الرغبات كالرغبة في الشهرة، وضجيج الأوهام كوهم العمل السهل والربح السريع.

أما من الناحية العملية الإجرائية فالعمل في صمت، بنَفَس مستمر وهادف، يقتضي منك الالتزام بالمبادئ والقيم الآتية:

- **امتلك رؤية تعطي لأعمالك وجهة على المدى البعيد؛** التكتيك بدون استراتيجية هي الضجة التي تسبق الهزيمة !

- **لا تجعل المال غايتك؛** فالمال مجرد وسيلة لا غاية. ولا تستعجل صناعة ثروتك الشخصية، فالكسب السهل والسريع كالشهب سريع التألق سريع الإحتراق.

- **لا تجعل البذخ أسلوبك**؛ فالبذخ ضجّة سطحية تسببت في إفلاس الكثير من الأغنياء، وعمّقت مشاكل الكثير من الفقراء.

- **لا تجعل الشهرة هدفك**؛ فالشهرة هدف الشخصيات السطحية. اِكتف بالعمل وَدَعْ الآخرين يتكلمون، واصنع عملك في صمت ثم ارْوِ الحكاية بحيوية بعد تحقيق النجاح !

- **تعامل بطريقة ذكية مع إغراء الإعلام**. استخدم إعلام الآخرين بمقدار الضرورة وبذكاء، أو إصنع إعلامك بنفسك فهو وسيلتك الحقيقية لتتيح لنفسك قولَ ما تريد. أما إذا انخرطت في إعلام الآخرين دون وعي فستقول ما يريدون منك لا ما تريد أنت أن تقوله، وستجد نفسك، بوعي منك أو بدون وعي، تخدم أهداف الآخرين لا أهدافك.

- **تفاعل مع الأحداث من حولك بمقدار الضرورة**؛ فالحازم رجل أفعال لا رجل ردود أفعال !

- **أنصت** بشكل دائم **لصمت العُمق** لتتعلم منه دروس النجاح، **ولضجيج السطحية** لتتعلم منها دروس الفشل.

إن الصمت عُمْق وفضيلة أخلاقية وأحد الأسرار الكبرى للنجاح، وما أحوجنا إلى عاصفة من العمل في صمت تقتلع ضجيج الأشياء الفارغة والأعمال السطحية !

ثابر حتى النهاية

الشغف والإلهام والموهبة والعبقرية والإبداع والإيجابية كلمات سيئة عندما تُستخدم كبديل عن قيم وضوح الهدف والالتزام به والانضباط له والعمل عليه وبذل الجهد في سبيله والمثابرة حتى تحقيقه. **إن النجاح العظيم رحلة طويلة وشاقة، وثمرة التزام و انضباط وصبر ومثابرة،** أما هذه "الكلمات السحرية" النازلة من سماء الأوهام فيستخدمها الخيميائي لغرض واحد فقط هو تحويل ما بقي من ذهب الاستعدادات الطيبة إلى حجر !

من المهم أن يكون لك شغف، لكن من الخطير أن يكون لك الشغف وحده. الشغف وحده مجرد أحلام مُجَنَّحة تعطي النشوة المخدرة لكن لا تعطي النجاح، لأن الوصفة الحقيقية للنجاح لا تنزل من سماء الأحلام والإلهام، بل تنبت من أرض الصبر والزمن !

عندما تحاول مثلا تعلم مهنة جديدة لتعيد بناء مسارك المهني من جديد، بعد أن قضيت عمرًا بأكمله في مسار مهني آخر، تكون رغبتك الجامحة في تطوير ذاتك وشغفك القوي بالتعلم مسألة ثانوية وجانبية مقارنة بتحدي الرحلة الطويلة والشاقة التي تنتظرك، والعمل المثابر والمسؤول الذي يلازمك. إن **النجاح العظيم هو ثمرة الالتزام ببذل جهد كبير ومنتظم على مدى زمني طويل،** أما "الكلمات السحرية" فتستخدم لغرض واحد فقط هو تسويق الوهم وبيعه.

الوعد بالنجاح حيلة تسويقية قديمة تخاطب في الشخص أخطر ما فيه: رغباته، وتجعله يقضي عمره كله في البحث عن نجاحه وشغفه وموهبته وعبقريته وإبداعه دون جدوى، وينسى في غمرة الغيبوبة السعيدة لنشوة الوعد أن **النجاح له قانون واحد بسيط هو البداية الصغيرة وبذل الجهد الحقيقي والمثابرة عليه والتركيز على الهدف وعدم الالتفات عنه حتى بلوغ النهاية المشرقة !**

إن النجاح، ككل الأشياء الموجودة في هذا الكون، تبدأ صغيرة أو عشوائية، ثم تنمو بالجهد والمثابرة والصبر والزمن، فتصبح على المدى البعيد إنجازاً كبيراً ونجاحاً عظيماً. إن الناس عموما تنسى قانونا بسيطا هو قانون التراكم الكمي والتراكم النوعي؛ فالتراكمات الكمية الصغيرة عندما تمتد على مدى زمني طويل تؤدي إلى تغيرات نوعية عظيمة. **عندما يصل التراكم الكمي القائم على الجهد والمثابرة والصبر والزمن إلى ذروته تبدأ عملية التطور النوعي الذي نسميه إنجازاً ونجاحاً وتميزاً !**

لنكن جادين في التعلم، ولنضع حَرْق المراحل والرغبة الطمّاعة والتعلق العاطفي جانباً، ولنبدأ بالبداية الصحيحة والمنهج الصحيح: **الطموح العالي جداً من أول يوم بكل تأكيد، لكن ببداية صغيرة، مع العمل الشاق، والاندماج الكلي، والإنجاز المثابر، والتَكَيُّف الفعَّال، والبساطة !**

إن النجاح العظيم لا أسرار له، ولا توجد خلطة سرّية، في كتاب سري، لا يعرفها إلا عدد قليل من حراس معبد سري، تشرح بطريقة سرية، الكيفية السرية لزيادة الثروة والصحة والسعادة، ببساطة لأن تلك الكيفية بسيطة وواضحة ومعروفة لدى الجميع، وكل ما نفعله هو التغاضي عنها لكي نستمر في التعلق بأوهام الحيل التسويقية أو الانجراف مع عادة الكسل. وهذه الكيفية هي ببساطة **الانخراط في عمل يضغطك ويضطرك لترك الكثير من الرغبات المحببة لقلبك، والمثابرة في أنشطة مُمِلَّة، وتكرار نفس المهام الروتينية لمئات أو آلاف المرات.**

يخطئ من يعتقد أن رحلة النجاح نزهة مريحة، بنشوة ممتعة، وأحاسيس رقيقة، وإيقاعات جميلة، نتلذذ بها ونحن نتقدم وننجز. النجاح فعلاً مريح وممتع ورقيق وجميل، لكن رحلته **مسار طويل وشاق ومتعب،** عبر محطات الجهد المستمر، والمَلَل المتربص، والإحباط الذي يفاجئك بين الحين والآخر. وعلى طول هذه الرحلة الطويلة الشاقة يمتد الإلزام والالتزام، والضبط والانضباط، والدمج والاندماج، والصبر والمصابرة، **لكنك رغم ذلك تتابع رحلتك، لا لأن المسار ممتع، بل لأن النهاية مشرقة!**

حقق نتائج

في كل موسم حصاد، حيث تكون الدروس أكثر وضوحا، يُطل علينا الأداء بخيل مؤشراته ورَجِلِ مخرجاته ليذكرنا بأن **الأعمال بالنتائج**، لكن من يفهم هذا ويدركه ويعمل بمقتضياته قبل نهاية الموسم. قبل موسم الحصاد تنسينا الغيبوبة السعيدة لثقافة النوايا الحسنة أن بؤس النتائج لا يمكن أن تُخفيه أو تُبَرِّره النيّة الصادقة والجهود الطيبة !

لكن لماذا ننسى دروس العود الأبدي لنفس تجارب الفشل؟ أين الخلل؟

مشكلتنا ليست نقصاً في النوايا الحسنة الصادقة، ولا تقصيراً في الجهود الطيبة المباركة، ولا ضعفاً في الكفاءات المؤهلة، إنما المشكلة في الأداء، أي في النتائج. وما جدوى نوايا حسنة وجهود وكفاءة نتيجتها أداء ضعيف وممارسة بئيسة، ما جدوى أن تلعب تسعين دقيقة بصدق وبروح قتالية وتخرج من المباراة بخسارة مدوية !؟

النوايا الحسنة كائن طيب ولطيف وظريف يفتقد إلى "**التربية على النتائج**"، وإلى الفهم العميق لمنطق الحياة القائم على منطق الألعاب: **في الحياة المهم هو النتيجة وليس المشاركة !**

في مقابل "**ثقافة النوايا الحسنة**" القائمة على الاعتقاد بأن الانسان مسؤول عن أعماله لكن غير مسؤول عن نتائجه، تبرز حاجتنا

المُلِحّة بل المصيرية إلى"**ثقافة المسؤولية**" القائمة على الاعتقاد بأن الانسان مسؤول عن أعماله وعن نتائجه في نفس الوقت.

من المعتقدات الخاطئة بل الخطيرة التي ابتلينا بها الاعتقاد بأن الانسان مسؤول عن أعماله فقط وغير مسؤول عن نتائجه. ويرسخ هذا الاعتقاد بقوة وبسهولة فهم ديني خاطئ للحديث النبوي: "إنما الأعمال بالنيات".

إن الله عز وجل بإحسانه لا يحاسبنا على النتائج، وإنما يحاسبنا على النوايا فقط، وهذا ما يشير إليه حديث: "إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى". هذا مبدأ الحساب الإلهي للبشر في حالة الإحسان، وللحساب القائم على العدل الإلهي مكانه أيضا. أما حساب البشر فيما بينهم، وحساب البشر مع السنن والقوانين الكونية، الطبيعية والاجتماعية، فالمبدأ فيه هو: "**إنما الأعمال بالنتائج**" !

في سعي الأفراد نحو مصيرهم الاجتماعي، وسعي الجماعات نحو مصيرها السياسي، وسعي الأمم نحو مصيرها التاريخي، يكون الحساب بالنتائج، **ومن لا نتائج له لا أداء له، ولا مكان له تحت الشمس**، حتى لو كانت له أفعال في الواقع !

إن المصير بيد الله، لكن تؤدي إليه أعمالنا، والعلاقات بين البشر تحكمها قواعد: "العقد شريعة المتعاقدين" و "المسلمون عند شروطهم"، و "النية الصالحة لا تُصلح العمل الفاسد" !

حقق نتائج فالنيات الحسنة لن تشفع لك عندما يتعلق الأمر بالقاعدة المادية لتدافع المشاعر والأفكار والمصالح بين البشر، ودعك من ثقافة الطيبين وتربيتهم، فحصيلة أداء سفراء النوايا الحسنة أصبحت عنوانا لبُؤس النتائج، وبراءة اختراع من لا يملكون سوى نواياهم الحسنة!

إن تحقيق نتائج هي مسألة حياة أو موت، وقضية أن تكون أو لا تكون، **فكيف نتحول من "ثقافة النوايا الحسنة" إلى "ثقافة المسؤولية"؟ ونُحقّق نتائج؟**

لتحقيق نتائج تحتاج، من الناحية العملية، إلى الالتزام بالمبادئ والقيم الآتية:

- اِبدأ دائما وعينك على النتائج، وتابع مسيرتك وعينك على النتائج، فرؤية النتائج تجعلك تحب عملك أكثر، وتحقق التوازن بين الممارسات المتميزة والنتائج المتميزة.

- اِبدأ بداية صغيرة، لكن اجعل طموحك عظيما، واشتغل بإيقاع سريع. إن تتابع الأعمال الصغيرة بإيقاع سريع، يصنع من تراكم مفعولاتهما نتائج عظيمة.

- لا تتحدث أبدا عن جهودك، وإنما تحدث عن نتائجك، أو اترك نتائجك تتحدث عنك.

- رَكِّز على القيمة بدل المال أو الشهرة. إن الأشخاص والمنظمات الذين يركزون على القيمة ويستثمرون في تصميمها وتطويرها يحصلون في النهاية على أفضل النتائج.

- لا للشعارات والوعود. لا ترفع أبدا شعارات ولا تقدم أبدا وعودا، فهي العدو الأول للنتائج.

- اعمل بذكاء وبجهد. النتائج لا تأتي أبدا مُصادفة، إنما تأتي نتيجة طبيعية للجهد والذكاء، فالنتائج من جنس المقدمات، ومن صحّت جهوده صحّت نتائجه.

- استثمر بشكل مستمر في تعزيز فهمك للعبة وتقوية إرادتك في خوضها، فعالمنا الذي نصنعه هو نتيجة طبيعية لنضج فهمنا للعبة وقواعدها واللاعبين واستراتيجياتهم وقوة إرادتنا في اللعب.

- لكي تحصل على نتائج استخدم الطرق الملكية التي تؤدي إليها كالتقييم الذاتي، والمقارنات المرجعية مع أفضل الممارسات، وحل المشكلات، واستغلال الفرص، والتحسين المستمر للأداء.

- لا نتائج بدون قياس، فقم بقياس نتائجك بشكل مستمر، وتسلح لأجل ذلك بأدوات القياس وثقافة القياس. اِلعب وعينك دائما على الكرة، لكن راقب بشكل دوري سبورة النتائج.

- لا تكن أحمقا فتفعل ذات الشيء مرةً بعد أخرى وتتوقع نتيجةً مختلفةً. تعلم من أخطائك التي ارتكبتها، وغَيّر خططك ووسائلك وأسلوبك للأفضل إذا أردت أن تحصل على نتائج متميزة.

- فَكِّر كرجل أعمال، واعمل كرجل أفكار، فتحقيق نتائج يحتاج إلى التداخل بين الفكر والفعل.

- دعك من عشق الوظيفة واللهث وراءها والتمسك بها. إغراء الوظيفة مصدره أنها النشاط الوحيد الذي لا يحتاج إلى مثابرة ونَفَس طويل، فنتيجته تظهر بشكل سريع في نهاية كل شهر. لكن عندما تتحرر من الوظيفة وتنطلق إلى أرض الله الواسعة ستنمو نتائجك على كل المستويات: المال والخبرة والعلاقات ومتعة العمل.

- اِعمل بفريق ومن خلال شراكات وتحالفات فهذا يعطيك نتائج أفضل. النتائج تحتاج إلى العمل مع الآخرين ومن خلالهم.

- كُن مَرِنًا فهذا يساعدك على التقدم نحو نتائجك وعلى تحقيق نتائج مستدامة. المرونة هي التفاعل المستمر بين أهداف خطتك وإكراهات واقعك، والبحث المستمر عن توازن بينهما، ومن الغباء التركيز الجامد على أهداف خطتك، أو الذوبان الغبي في إكراهات واقعك.

الخلاصة: **النتائج ثم النتائج ثم النتائج**، لكن دون أن تجعل غاياتك تبرر وسائلك. حقق نتائج، لكن لا تكن كالمستثمر لا يقرأ إلا التقرير المالي، ولا يقرأ من التقرير المالي إلا الرقم الأخير من السطر الأخير. حقق نتائج، لكن لا ترتبط بها، فالحكمة لا النتائج هي ملاذك الآمن، والارتباط بالنتائج فقط قد يكون سببا لبؤسك وشقائك. حقق نتائج، لكن تجاوزها ولا تتعلق بها؛ **فالنتائج نصنعها لنتجاوزها**.

تقاسَم الأرباح

التحدي الأكبر لا يتمثل في قدرتنا على تحقيق نتائج، وإنما في استعدادنا لتقاسمها. إننا نصنع نتائج لكي نتقاسمها، ولا نستمتع بما صنعنا من نتائج إلا عندما نتقاسمها، وكلما تقاسمنا أكثر امتلكنا أكثر، وعدم تقاسم أي شيء لا وجود له إلا في معجم البخلاء. لكن، مع الإقرار الصادق بكل ذلك، علينا أن نقف وقفة يقظة مع إغراء فكرة التقاسم اللامشروط لكل شيء، وخطر الاندفاع العاطفي المُجَنَّح لسفراء النوايا الحسنة الذين يهيمون في عطاء مطلق، وأن نتساءل: **ما التقاسم؟ وماذا نتقاسم؟ وكيف؟**

التقاسم على وزن تفاعل صيغة للعطاء والأخذ والاشتراك والتبادل، وهو يحمل معنيين متناقضين في نفس الوقت: تجزيء الموحد وتوحيد المجزّأ! فتقاسم البيت الواحد يحمل معنى تجزيئه إلى غرف خاصة في إطار سكن جماعي مثلا، كما يحمل معنى العيش المشترك والتعايش.

فالتقاسم هو تفتيت للاحتكار لتعزيز التنوع والاختلاف والتعدد، وهو أيضا تحجيم للأنانيات الفردية والجماعية لتعزيز التعارف والتكامل والوحدة.

في فعل التقاسم نتقاسم بمعنيين: نتقاسم مع الآخرين معاناتهم بدافع الرحمة فنجعل من مشاعر متعددة شعورًا واحدًا، ونتقاسم معهم ما نملك للتخفيف من معاناتهم فنجعل الملكية الواحدة ملكية متعددة.

إنه "**ذكاء التقاسم**" الذي يجعل صاحبه يُدرك أن **الغِنى غير ممكن في مجتمع يوجد فيه فقراء**، فلا يتقاسم مع الغير بعض ما يملك، بل يتقاسم معه ما لا يملك ليستمتع بما يملك. أن تتقاسم ليس هو أن تعطي الآخر بعضا مما عندك وتعيش في عالمك، وإنما أن تشارك الآخر عالمه.

لكن الماكرين لهم في التقاسم مذهب آخر.

عندما ينخرط الطيبون بنواياهم الحسنة في **إرجاع المال إلى المجتمع** عن طريق الأعمال الخيرية يعكف الماكرون على **تحويل الثروة إلى سلطة**. الطيبون لا يدركون حاجة الثروة إلى السلطة لحمايتها ومضاعفتها أو لا يملكون هذه الحاجة فهم منشغلون بحاجة أخرى هي حاجة فئات واسعة من المجتمع إلى المساعدة، ويعتقدون في قدرة البذل والعطاء على حماية الثروة ومضاعفتها. أما الماكرون فيدركون جيدا حاجة المال إلى سلطة تحميه ولديهم رغبة في السلطة وحاجة إلى التحكم في حقل الثروة وذلك بوضع حواجز عند الدخول إليه وفرض قواعد اللعب فيه ومراقبة استراتيجات الفاعلين فيه. **وبين منطق الطيبين ومنطق الماكرين يوجد منطق ثالث يحتاج إلى من يَدين به.**

إن السلطة ضرورية للثروة بل حيوية لها. إنها مسألة حياة أو موت الثروة. السلطة تحمي الثروة وتضاعفها وتضع قواعد اللعب وتراقب حقل الصراع. لكن العطاء أيضا يحمي الثروة ويضاعفها. **العطاء قانون كوني**. فأي شيء نمنحه للآخرين سيعود حتما إلينا مضاعفا. وبين قانون التنافس

والصراع الذي يقتضي منا مراكمة السلطة، وقانون العطاء الذي يقتضي منا التقاسم، توجد مسافة تحتاج إلى من يحتلها، **لكن السؤال هو كيف؟**

الطيبون تطوقهم طيبتهم وتمنعهم عن إدراك حقيقة العالم الاجتماعي القائمة على حكمة الصراع. **والماكرون** يطوقهم مكرهم السيء ويمنعهم عن إدراك حاجة العالم الاجتماعي إلى رحمة التقاسم، **وهكذا تضيع فرصة الحزم الجامع بين حكمة الصراع ورحمة التقاسم !**

أما السلوك الحازم فيوصي، للخروج من مساوئ الطيبين ومخاطر الماكرين، بالالتزام بالمبادئ الثلاثة الآتية:

- لكل مرحلة أرباحها وأصولها.
- تقاسم الأرباح فقط دون الأصول.
- تقاسم الأصل عندما تمتلك أصلا أعلى منه.



خاتمة



خاتمة

إن لدى الماكرين خططاً مُخادعة وفعّالة للمكر، أما الطيبون فلديهم مهرجاناتهم العاطفية، وعواطفهم الجياشة، ونواياهم الحسنة، وتسامحهم العذب !

لابد إذن من **خيار ثالث** بعيداً عن دهاء الماكرين وسذاجة الطيبين، ومن إرساء لقواعد هذا الخيار الثالث على أسس صلبة من **العقل الناقد والإرادة الحرة والقدرة القوية** وقيم الشجاعة والقوة والحرية والعدل والرحمة. لابد من بديل، لأن الطيبة الساذجة خَبَال، ولأن علم المكر الميكيافيلي لا يمنحنا **بديلا إنسانيا** عن هذه الطيبة الساذجة !

لقد عَمِلْنا، على طول صفحات هذا الكتاب، على رسم ملامح هذا **البديل**، من خلال نمذجة القيادة الحازمة في خمسة أبعاد ومائة وخمسة قاعدة، **لكن إلى أي حد يمكن للنماذج العلمية أن تصف الو اقع المعقد بدقة، وتحيط بكل أبعاده ومستوياته وتعقيداته؟ وهل تستطيع قواعد السلوك حتى ولو كانت دقيقة وشمولية وعملية أن تصنع السلوك المطلوب لوحدها؟**

إن القيادة، ككل الظواهر الإنسانية والاجتماعية، **ظاهرة معقدة**، ولا توجد مقاربة علمية متخصصة تمنح الصورة الكلية للظواهر المعقدة. لكن بتركيب ذكي لمقاربات متعددة ومتكاملة في إطار تكامل المعرفة، وبتفعيل قيمتي الانفتاح والإنصاف، وباستحضار متطلبات الجدوى

والفعّالية، نستطيع أن نرى القيادة بشكل أفضل. وقد كان هذا منهجنا في هذا الكتاب، **وأملنا أن يكون هذا النموذج الخماسي للقيادة الحازمة، وقواعد السلوك التابعة له، مع الكلمات الحادة التي تجرح وتُؤلم أحيانا، قد أنارت للباحثين عن الحزم طريقهم، وسط هذا العالم الذي لا مجال فيه للأغبياء أمام الأذكياء، ولا للكسالى أمام المُجِدِّين، ولا للطيبين أمام الماكرين، ولا لسفراء النو ايا الحسنة أمام صنّاع الألعاب، ولا لمريدي كروبوتكين أمام تلامذة داروين !**



خريطة «قواعد الحزم: دليلك إلى القيادة الحازمة»، إدريس أُوهلال



مقدمات

لسنا مجبرين على الاختيارين رذيلتين:
سذاجة الطيبين
ودهاء الماكرين
لأنه يوجد خيار ثالث هو:
الحزم



الحزم هو صفة للقائد الذي يجمع بين الهدوء والحيوية والضبط، وهذه الصفة لا تكتمل إلا بغياب الصفات السلبية للقيادة: الطيبة والعنف والمكر (بمعناه السلبي).

النموذج الخماسي للحزم

الحزم له خمسة أبعاد:

- بعد الإرادة: كيف أكون؟ يمثل نوعية حضورنا كذوات والكيفية التي نكون عليها في هذا العالم.
- بعد المعرفة: ماذا يجب أن أعرف؟ يمثل نوعية فهمنا لذواتنا وللعالم من حولنا وللعمل ومتطلباته.
- بعد القدرة: ماذا يجب أن أمتلك؟ يمثل نوعية علاقاتنا مع القيم النسبية، التي تُطلَب كوسائل للغايات العليا، كالمال والسلطة.
- بعد القيم: كيف أضبط و أنضبط؟ يمثل الغايات العليا التي ينشدها الإنسان لذاتها، كالحرية والعدل والسعادة.
- بعد الفعل: كيف أعمل؟ يمثل نوعية حركتنا وفعلنا في هذا العالم لتغيير وضعنا فيه والمساهمة في تغييره للأفضل.

بعد الإرادة: كيف أكون؟

كُن

1. كُن مُحبّاً لذاتك، مُطوِّراً لها
2. كُن ضابطاً ومنضبطاً
3. كُن أصيلاً واحترم الآخرين
4. كُن مستقلاً في عقلك وإرادتك
5. كُن طموحاً في رؤيتك
6. كُن مَرِناً
7. كُن متوازناً
8. كُن صريحاً
9. كُن شجاعاً
10. كُن مَرِحاً
11. كُن شاهداً
12. كُن معطاءً

لا تكُن

1. لا تكن طيباً
2. لا تكن عنيفاً
3. لا تكن ماكراً
4. لا تلعب الأدوار الدرامية
5. لا تلعب دور الضحية
6. لا تلعب دور الجلاد
7. لا تلعب دور المنقذ

بعد المعرفة: ماذا يجب أن أعرف؟



1. إعرف استعداداتك وطورها
2. إعرف مشاعرك وتحكم فيها
3. إعرف الحب وسحره وتجنب أسره
4. إعرف التربية العاطفية للتحكم في مشاعرك
5. إعرف أوهامك وتخلص منها
6. إعرف التربية الفكرية للتحكم في أوهامك
7. إعرف عاداتك واضبطها
8. إعرف التربية العملية للتحكم في عاداتك
9. إعرف أخطائك وتعلم منها
10. إعرف حدودك والتزم بها



1. إعرف طرق معرفة العالم
2. إعرف اللعبة ومعناها
3. إعرف الصراع المؤطر للعبة
4. إعرف قواعد اللعبة
5. إعرف أحداث اللعبة ومستوياتها
6. إعرف اللاعبين
7. إعرف مصالح اللاعبين
8. إعرف مواقع اللاعبين
9. إعرف مشاريع اللاعبين
10. إعرف أسرار الجهات اللاعبين
11. إعرف ألعاب الجوع وألعاب الخوف
12. إعرف ألعاب الإقصاء الاجتماعي
13. إعرف لعبة التميز الاجتماعي
14. إعرف ألعاب الفكر
15. إعرف اللعبة السياسية
16. إعرف اللعبة الديمقراطية



1. إعرف ما العمل؟
2. إعرف ما العائد من العمل؟
3. إعرف من الفاعل؟
4. إعرف أهمية الشراكات والتحالفات
5. إعرف كيف تضمن قيام الفاعل بالعمل؟
6. إعرف محركات التغيير وأولوياته

بعد القدرة: ماذا يجب أن أمتلك؟

إمتلك الوسائل لغاياتك العليا





تتملك لكي تتموقع

المواقع متغيرة لكن المواقف ثابتة

بعد القيم: كيف أضبط و أنضبط؟

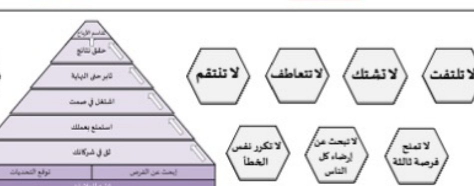
من يَطلُبُ الحزمَ يَطلُبُ قِيَمَه






بعد الفعل: كيف أعمل؟





قالوا عن الكتاب



تلقيت وما أزال، بعد مرور خمس سنوات على صدور الكتاب، رسائل كثيرة من القراء تعبر عن إعجابهم بموضوع الكتاب ومنهجه وأسلوبه وأفكاره! وكانت بعض هذه الرسائل من دول لم يخطر ببالي أن الكتاب سيصل إليها مثل بعض الدول الافريقية والأوربية وأمريكا الشمالية. وفاجأني أكثر أن بعض الرسائل طالبت بتحويل الكتاب إلى برنامج تدريبي لإعداد القادة، أو اقترحت إدراجه ضمن مناهج الجامعات والمعاهد العليا للإدارة، بل إن بعض الرسائل أشارت إلى أنها تعاملت فعليا مع الكتاب كمنهج عمل تسير عليه، ولقد مثّل لي هذا الاهتمام حافزًا جديدًا لمتابعة هذا المشروع وتطويره بإصدار طبعة ثانية معدّلة مزيدة ومنقحة، وأرجو أن يساهم هذا المشروع في دعم جهود تطوير وتأهيل القيادات عندنا، كما نأمل من القراء الأفاضل ألا يبخلوا على هذا العمل بأية ملاحظات أو اقتراحات من شأنها تطوير هذا المشروع ليصبح منهاجا أصيلا ومتكاملا وفعّالا لإعداد القادة.

الشيخ من يُفْسِدُ عليك أحوالك
بقلم الأديب والقاص المغربي رضا نازه

بعمقه العرفاني الذي لا يرشح من مؤلفاته وكلامه إلا بمقدار يسمحُ به الحزم واليقظة، لا يفتأ الدكتور إدريس أُوهلال يردد هاته المقولة الحبلى البليغة. هي في ظاهرها قاسية ولكنها تخفي لب تجربته في إحراق سفنه وأشرعته كلَّ حين، وتجريبِ المخوف المرهوب من الفكر والعمل. هاته العبارة تقريب تداولي أصيل لمفهوم ترك الوضعية المريحة، ولكن بقيد مهم وشرط مكين ألا وهو حضور الأستاذ وبالأحرى المُدَرِّب المُجَرِّب. ولئن كان له شيخ يدعوه في كتاباته المعلم الأول، خاصة في "عودة الخيميائي" وهي جنينُ رواية بل سيرة فلسفية لم يكملها بعد، فإنه فيما تبقى من أحواله شيخُ نفسِه، وهل مرادُ شيخك إلا تبلغ رشدك وتتم الطريق وتُحَلِّق بجناحيك، بل وأن تصير هدهد سليمان يأتيه من سبأ بنبأ يقين.

حين تقرأ مؤلفات الدكتور إدريس أُوهلال وخاصة كتابه الأخير "قواعد الحزم" تحدث لك قراءتها هزة في قواعد وعيك التي خلتها راسخة بينما هي فقط جامدة، وشتان بين الرسوخ والجمود. الحجر جامد، بينما الشجر راسخ، والفرق الذي بينهما الاخضرار والإثمار في كل حين. على أن كتابات الدكتور إدريس أُوهلال معجونة بتجربته وسيرته وتيقظ همته التي لا تستكين خشية الوقوع في الطيبة، ولا تجمح به تحرزاً من الوقوع في المكْر وإفراط العَقْل. إن استحضار هذه الثنائية المحذورة، ثم اكتشاف التوازن

الدقيق بين شِقي رحاها، هي موضوع كتابه "قواعد الحزم" المفيد والممتع والمؤسس لوعي جديد، خاصة في مجالنا التداولي المتأرجح بين الموقف الطيب الأخلاقي الصوفي الصرف وبين الموقف الواقعي النفعي البارد الماكر.

ثم إن قيمة كتابه وقوتَه ليست فقط في صياغة القواعد، بل أولا وقبل كل شيء في تنبيهك أنك أحد اثنين لا محالة: هل أنت ماكر؟ هل أنت طيب؟ هل أنت واعٍ بكونك أحدهما؟ كيف الخروج من رذيلتي الظلم والانظلام؟ إنه الحزم.

قواعد الحزم: عملية جراحية فكرية
بقلم الدكتور عماد مسياح / استشاري في إدارة المنظمات / المغرب

يعتبر كتاب "قواعد الحزم" للدكتور ادريس أوهلال، من أهم ما كَتَب خلال العشر سنوات الماضية.

كتاب لم يعد ملكه، فلقد تابعت انطلاق شرارة أفكار هذا الكتاب في ربوع الوطن العربي، بل وقد وصلت إلى بعض الدول الأوربية، لتكسر القواعد الكلاسيكية للقيادة والإدارة وحتى مجال التطوير الذاتي.

التهمت الكتاب التهاما فور صدوره، في أقل من أسبوع، وحين أتحدث عن الإلتهام فهذا يعني أن الجوع قد أخذ مكانه في معدة عقلي منذ زمن.. نعم نعم، ذلك الجوع الفكري الذي يحصل حينما يمر وقت طويل دون أن تجد ما تسد به رمقك.. أقرأ وأبحث وأجرب، ولا أجد حلولا لمشاكل القيادة والإدارة. هذا الجوع يذكرني بزياراتي لمحلات خردة السيارات للبحث عن قطع غيار، غالبا أجد ما أبحث عنه و بأقل ثمن، لكنني أضطر إلى زيارة نفس المحلات للبحث مرات عديدة.. هكذا هي قطع الغيار المستعملة، لها مدة صلاحية تنتهي بانتهاء مدة تآكلها.

كتاب قواعد الحزم يكسر هذه القاعدة، إذ يعتبر كإدخال السيارة إلى مصنع الشركة الأم لإصلاح أعطابها، فاتورة التغيير عالية ولكنه تغيير حقيقي.

تزامن وقت التهامي للكتاب مع تنظيم دورة تدريبية لإحدى الجهات الحكومية، وكان موضوع الدورة، التواصل في حالات الأزمات، وكم أحسست بالفخر وأنا أجرب ما قرأت من خلال بعض التدريبات، وكانت الورشات ناجحة بكل المقاييس.

مفاهيم جديدة ومتجددة، قواعد ملهمة، وأقوال لو وزنت ذهبا لرجحت به.. تلكم باختصار ما جاء به كتاب قواعد الحزم.

الحزم، Assertivité بالفرنسية كما صنفته و Assertivity بالإنجليزية، يمنحك فرصة بعيدة كل البعد عن المكر والطيبة والغباء والدهاء وحتى الذكاء. أتعرف ماذا يعني لك أن تحصل على كل ما تريد دون أن تجرح نفسك ودون أن تؤذي الآخرين؟ أليس هذا ما يبحث عنه كل عاقل؟

الكتاب يعطيك فرصة لمراجعة ذاتك وكيف يمكن أن تكون أو لا تكون من خلال المزج بين التراث وقصص التاريخ، وكذا من خلال إضافة نجاعة أدوات التطوير الذاتي كلما اقتضت الضرورة. بعدها يدخلك الكتاب إلى عالمه ويجبرك على الانصياع لقواعده.. "ما خلاص، هذا ما يحصل للسيارات عند دخولها إلى مصنع الشركة الأم"، مصاريف التغيير الشامل ترتفع أكيد. يعرج بك الكتاب إلى معرفة الذات، عبر معرفة عاداتها وأوهامها وأخطائها ومشاعرها وحدودها، وأنت تمر عبر هذه التفاصيل

الدقيقة، تستحضر تفاصيل أخرى مرت بك منذ نعومة أظافرك وتطرح أسئلة كثيرة غالبا تبتدئ ب "لو".

بعدها ينتقل بك الكتاب إلى معرفة العالم بألعابه وصراعاته وقواعده ولاعبيه، وبرأيي يعتبر هذا الفصل من الكتاب بمثابة مركز العمليات في مصنع السيارات، من هذا الفصل يتفتق التغيير في شخصيتك وتتغير قراءتك للأحداث والأفكار ومنه تنطلق أحصنة المبادرة والقيادة نحو آفاق واسعة دونما رادع.

ومن محاسن كتاب "قواعد الحزم"، الترابط بين أفكاره، في عملية جراحية فكرية تستأصل كل ما هو سلبي وتزرع كل ما هو إيجابي، بواسطة خيوط رفيعة تتماشى مع سائر أنواع الشخصيات والعقليات. فبعد معرفة الذات ومعرفة العالم، ينقلنا الكتاب إلى معرفة العمل، حيث يوضح العائد من العمل وأهمية الشراكات والتحالفات.

وكما لا يمكن لأي مصنع أن يشتغل دون أدوات، فالكتاب ينتقل بنا، في الفصل الثالث، إلى امتلاك الوسائل: المعرفة والكاريزما والعلاقات والمال والسلطة.

بعدها يأتي الفصل الرابع المتعلق بالضبط والانضباط، ويعتبر كذلك من أهم فصول الكتاب، وحينما تحدثت سابقا عن استحالة سد الرمق، فلأن أغلب كتابات ومدارس الفكر القيادي تتجاهل جانب القيم في التعاملات الإدارية والقيادية، لكن كتاب قواعد الحزم يذكرك بضرورة

فهم قيمك وقيم الأخرين في حبكة هوليودية تمزج بين تربية الوعي وتربية الإرادة وتربية القدرة.

عرفتَ كيف تكون، وعرفتَ ذاتك والعالم والعمل، وعرفتَ ما يجب امتلاكه، و عرفتَ قيمك وقيم الأخرين، لا ينقصك الآن إلا العمل بحد ذاته.. أترون كيف أن الكتاب جامع وشامل.

أخيرا ينصحك الكاتب بتفادي اللاءات السبع وامتلاك التاءات الخمس للحصول على نتائج عملك وفقا لبعض القواعد الضرورية في إطار الحزم، دون دهاء الماكرين ودون طيبة سفراء النوايا الحسنة.

رجائي أن تنتبه إلى ما جاء به هذا الكتاب مدارسنا العليا للتجارة والتسيير وإداراتنا ومؤسساتنا العمومية ومقاولاتنا وكذلك مكاتب الاستشارة والدراسات، ليكون ضمن المقررات الجامعية والمصادر التدريبية والفكرية، فهو بحق يستحق أن يكون مرجعاً ودليلاً عملياً للقيادة الحازمة بدل نماذج القيادة المستهلكة التي أتت على الأخضر واليابس.

البديل الثالث في القيادة
بقلم ياسين حكان / كاتب وصحفي مغربي

كتاب جديد صدر بعد طول انتظار، عندما كتب المؤلف تدوينة على صفحته الرسمية على الفايسبوك بمناسبة حلول السنة الجديدة، وكانت تهنئة غير عادية: "كل سنة وأنتم حازمون"، مباشرة بعد نشر هذه التدوينة، وردت إلى المؤلف رسائل واتصالات متعددة من أماكن مختلفة من كل الأقطار العربية، تتساءل: كيف أكون حازما؟

يعد هذا الكتاب من أهم الكتب التي أغنت المكتبة العربية في موضوع القيادة بعمق علمي وتوجيهات عملية وأسلوب شخصي ممتع ومستفز في نفس الوقت. لقد أبان مؤلفه د. إدريس أُوهلال عن قدرة متميزة على الجمع بين خطاب الأكاديمي وخبرة المستشار وتجربة المناضل.

يقدم الكتاب نموذجا جديدا للقيادة، كبديل ثالث عن القيادة الطيبة والقيادة الماكرة، وقد كان المؤلف واضحا وحازما منذ البداية في التأكيد على هذا البديل الثالث، كما هو وارد في تصدير الكتاب أننا لسنا مجبرين على الاختيار بين رذيلتين: سذاجة الطيبين ودهاء الماكرين. فالسذاجة في حقيقتها خبال رغم كل ما يظهره السذج من نوايا حسنة وعواطف مجنحة، والمكر خبث وخيانة بالرغم ما يخفيه الماكرون من أسرار حول خططهم وألعابهم، بهذا المعنى، يصبح الكتاب محاولة جادة

لسبر أغوار موضوع القيادة والرقي بها إلى مستوى العلم الذي تحكمه قواعد دقيقة.

يتكون هذا الكتاب من خمسة فصول ممتعة وغنية بالقواعد والمهارات التي تم تحديدها بدقة ووضوح وبشكل ملائم، تناول فيها المؤلف موضوع القيادة من عدة جوانب، كما استخدم بعض الرسوم والتمثيلات البيانية، وجميعها على مستوى راق من الإبداع تصميما وترتيبا وتسلسلا.

والمؤلف الدكتور إدريس أوهلال واحد من أهم المتخصصين والخبراء العرب في القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء وإدارة التغيير، وقد راكم تجربة مهنية في هذه المجالات خلال أكثر من سبعة عشر سنة متنقلا دون توقف بين أغلب الدول العربية، وقد أغنى المكتبة العربية بأكثر من عشر مؤلفات و 4 أعمال ترجمة من الفرنسية إلى العربية لمنهجيات عالمية في الإدارة، أشهرها ترجمته لمنهجية DCA في التخطيط الاستراتيجي، كما راكم تجربة حياتية متنوعة، وثقافة علمية تخصصية وموسوعية أعطت لكتاباته عمقا علميا وفعالية عملية.

يبدأ الكتاب، بعد تصدير موجز من المؤلف، بعرض مجموعة من المقدمات حول علم القيادة، يشرح فيها النموذج البديل الذي أتى به الكتاب.

وبعد المقدمات، يبدأ الكاتب في مرحلة أولى بشرح مجموعة من المفاهيم المتعلقة بحقل القيادة: القيادة بالعنف، القيادة بالطيبة، القيادة

بالحزم، ثم يشرع في تقديم منهجية الكتاب من خلال نمذجة خاصة تشمل الأبعاد الخمسة لشخصية القائد الحازم، بطرح خمسة أسئلة: كيف أكون؟ (بُعد الإرادة)، ماذا يجب أن أعرف؟ (بُعد المعرفة)، ماذا يجب أن أمتلك؟ (بُعد القدرة)، كيف أضبط وأنضبط؟ (بُعد القيم)، كيف أعمل؟ (بُعد الفعل).

بعد عرض المؤلف لمنهجية الكتاب، قام باستعراض قواعد منظومة الحزم الخاصة بكل فصل على حدة، ففي الفصل الأول عرض 19 قاعدة، ثم في الفصل الثاني قدم 35 قاعدة، أما في الفصل الثالث فقد اكتفى ب 10 قواعد متكاملة لما يتعلق ببعد القدرة، ويليه مباشرة الفصل الرابع الذي استعرض فيه 15 قاعدة متعلقة ببعد القيم، وفي الفصل الخامس والأخير قدم 25 قاعدة تمثل الكيفية العملية للفعل في الواقع الاجتماعي المعقد.

بعد كل هذا، قام المؤلف بشرح كل قاعدة على حدة في بقية صفحات الكتاب، بأسلوب علمي وبطريقة سلسلة تستهوي القارئ، لما يمتلكه المؤلف من قوة فكرية وأسلوب لغوي متميز.

وفي الختام قدم المؤلف خاتمة متكاملة ومنسجمة مع هدف الكتاب: وهو الرقي بمستوى القيادة الحازمة إلى مستوى العلم الذي تحكمه قواعد دقيقة والتأسيس لها من خلال نموذجه الخماسي في هذا الكتاب.

أتمنى أن يلتفت المسؤولون في الوزارات والإدارات ومراكز القرار إلى هذا الكتاب كدليل عملي يُمَكِّننا من تجاوز إخفاقات النموذجين السابقين: القيادة الطيبة والقيادة الماكرة.

حل معادلة القيادة

بقلم الدكتور محمد همام/أستاذ بجامعة ابن زهر أكادير - المغرب

كتاب قواعد الحزم للمبدع إدريس أُوهلال، كتاب يقدم نظرية/نموذجاً في القيادة يقوم على "الحزم"، يجنبنا، بنظره، مآسي القيادات التي انتشرت في تاريخنا ومازالت في واقعنا؛ القيادة الماكرة والقيادة الطيبة، وهي قيادات فاشلة؛ فلا الأولى حمتها هيمنتها ومكرها، ولا الثانية حمتها طيبوبتها وقيمها. وظلت أزمة القيادة قائمة، سواء على المستوى الشخصي لكل واحد منا، أو على مستوى التدبير العمومي.

الكتاب يعالج هذه المعادلة، أي القيادة، بعمق فكري وحس أخلاقي كبير، وبأسلوب رشيق ومشوق، وبتوتر معرفي، وخبرة تدريبية واجتماعية كبيرة.

أرجو أن تنتبه إلى هذا الكتاب جامعاتنا ومؤسساتنا التكوينية ومقاولاتنا، ليكون من المتون التدريبية والفكرية المقررة في برامجها التكوينية والتدريبية.

بوح وشهادة
بقلم الأستاذ لحسن العمري / المغرب

ولجت مجال التدريب والمصاحبة مستمتعا أحيانا، وخائفا متوجسا ومترقبا أحايين، حيث كثر الضجيج التدريبي وانتابت الساحة حالة من الجذب والسكر والعبث استخفافا بالعقول واللهاث وراء الشهرة والمال، لكن الإصدار الأخير للدكتور ادريس أوهلال "قواعد الحزم" شكل محطة حاسمة في مسيرتي عززت قناعتي بإمكانية بناء مدرسة بديلة عن العبث المدبلج الذي غزا الساحة.

عكفت على قراءة الكتاب، بل وفقت إلى تلخيصه نظما سميته: "منظومة الجزم في تبسيط قواعد الحزم". كانت لغة المؤلف في هذا الكتاب استفزازية، لكن إيجابية تستحث الفكر وتهز الوجدان وتوقظ العقل في سمفونية جمالية أحيانا وجلالية أخرى تنتشلك من أوحال الغيبوبة بكل تلوناتها، والعبودية بكل تمظهراتها، وتزج بك في أنوار العقل الناقد وشغف الإرادة الحرة، وتنفخ فيك روح المبادرة والمسؤولية والاستقلالية والعاطفة الذكية والضبط والانضباط.

لقد كان لهذا الإصدار الأثر الإيجابي البالغ على حياتي الشخصية والاجتماعية والمهنية، وكلما زادت قراءتي له كلما أيقنت أن برامجنا التدريبية والاشتغال على ذوات الناس وتقديم الاستشارات يجب أن تعدل

وأن تراجع وتستلهم القواعد العلمية والمهنية لصياغة برامج أكثر كفاءة وجودة وعقلانية.

إن برامج تنمية الذات رحلة محفوفة بالمخاطر والانزلاقات والمهالك إن لم توجه بقواعد وقيم ومبادئ، وتكون بأعين ذوي الخبرة والاختصاص والتجربة، فمن لا شيخ له فالرغبة والضجيج والارتجال وعدم احترام الذات والغير شيوخه.

إن هذا الإصدار العلمي الرصين كفيل أن يكون مرجعا ودليلا لمن يبحث عن ممارسة ناجحة وأنموذج تدريبي يحفظ سمعته ووجوده، إذ البقاء للحزم والحازم.

أزمتنا في القيادة: غياب نموذج القيادة الحازمة

الدكتور جواد الرباع/أستاذ القانون الدستوري والعلوم السياسية
بجامعة ابن زهر أكادير- المغرب.

كتاب "قواعد الحزم: دليلك إلى القيادة الحازمة" للدكتور والخبير إدريس أوهلال، مرجع مهم يجمع بين مقاربة الباحث الأكاديمي وتجربة الخبير الاستراتيجي. ويندرج هذا المبحث العلمي (القيادة) ضمن مباحث علمية أخرى يهتم بها الدكتور ادريس أوهلال بحثاً وترجمة وتدريباً واستشارةً (منها الاستراتجية، والأداء القيادي والمؤسسي، وعلم الجودة، وتحليل النظم..) حيث يقدم من خلال كتاباته وترجماته وتدريبه واستشاراته خلاصة أبحاثه وخبراته وتجاربه بذكاء ثاقب وشجاعة علمية.

يقدم الكتاب موضوع القيادة أو لنقل حل أزمتنا في القيادة كمدخل منهجي ومعرفي مهم لتجاوز الأعطاب والاختلالات البنيوية والهيكلية التي تعرفها منظماتنا، والتي بقيت سجينة مقاربتين القيادة الماكرة والقيادة الطيبة. وكتاب "قواعد الحزم" يجتهد في بناء نظرية ومنهجية علمية تحاول تجاوز هاذين النموذجين والتأسيس المعرفي لنموذج ثالث ينبني على مبادئ علمية وقواعد عملية تجيب عن إشكالية ومعضلة القيادة التي يمكن اعتبارها من أهم أسباب أزمتنا في عصرنا الحالي.

إن تناول موضوع القيادة هو، كما أشار المؤلف، موضوع معقد وحساس ومغامرة تجمع بين موضوعية الباحث وبرغماتية الخبير والتجربة الشخصية للمناضل في مقاربة علمية وعملية واضحة ودقيقة وشمولية.

ينطلق المؤلف في تحديده المفاهيمي للقيادة الحازمة من تجاوز الصفات السلبية الثلاث للقيادة: الطيبة والعنف والمكر، ويجتهد في تحديد المهارات القيادية التي تسمح بتطوير علاقات قيادية صحية ودائمة، "فالحزم هو صفة القائد الذي يجمع بين الهدوء والحيوية والضبط"، وبالتالي فالقيادة الفعالة غير ممكنة أخلاقيا إلا بالحزم.

ينطلق الكتاب من فكرة أساسية وهي حاجتنا إلى التنظير والتخطيط للقيادة الحازمة من خلال فرضية مركزية "أزمتنا في القيادة هي غياب نموذج القيادة الحازمة". وقد حاول الكتاب أن يجد حلا لهذه الأزمة من خلال طرح خمسة أسئلة كبرى: كيف أكون؟ ماذا يجب أن أعرف؟ ماذا يجب أن أمتلك؟ كيف أضبط وأنضبط؟ كيف أعمل؟ ويعتبر المؤلف أن معاجلة الاختلالات المرتبطة بهذه الأبعاد الخمسة ضرورية في أي منطلق بحثي منهجي لحل أزمتنا في القيادة وهي: الإرادة والمعرفة والقدرة والقيم والفعل كما يشير المؤلف في مقدمة الكتاب.

إن هذا الكتاب عموما، يعد مرجعا مهما وإضافة نوعية على مستوى المكتبة العربية، ويمكن لمدارسنا وجامعاتنا ومؤسساتنا أن

تستفيد منه كإطار مرجعي مهم في البرامج والتكوينات والتداريب في مجالات القيادة والاستراتيجية وتحسين الأداء والسلوك القيادي والمؤسسي.

حديث التوازن والعمق والهدوء عن الطيبين والماكرين
الدكتور عبد الرحمن الماحي/أستاذ علم النفس / المغرب

من روائع الإصدارات العربية للصديق العزيز وزميل الدراسة الجامعية د. إدريس أوهلال. كتاب إبتعد فيه صاحبه عن لكنة من يفكر من صمت الأوراق، وهدر من اكتنفه صخب الأسواق، ليحدثنا بتوازن وعمق وهدوء عن الطيبين والماكرين، في زمن صراع القيم والمعتقدات. شكرًا صديقي العزيز إدريس، أجدت وأفدت.

من المغرب

1 - من أول تدوينة حول كتاب «قواعد الحزم»، قلت هذه القواعد وهذا الكتاب الجديد يلخص تجربة فريدة ورحلة طويلة لمفكر مبدع ومجدد. كنت أقول ما أروع هذا التوازن وهذا التناغم بين المبادئ والمصالح. استطعت بفضل عمقك الأكاديمي وتجربتك الطويلة في التدريب وقدرتك على نمذجة أدوات علمية ومقاربتك النسقية، أن تقدم نظرية جديدة تستحق كل الاهتمام. (**مصطفى البوبكراوي**)

2 - مؤلف جدير بالقراءة، أغنى المكتبة العربية بمرجع في القيادة. وقد ساعدني شخصيا على تعديل بعض الأشياء في حياتي الشخصية والاجتماعية والمهنية، وأنا اعتبر لغته الاستفزازية الإيجابية مساعدة لمن أراد التخلص من مختلف الغيبوبات الفكرية والعاطفية. (**لحسن عمري**)

3 - كتاب أصيل لكاتب أصيل وموضوع ينم عن تشخيص دقيق لحاجات القادة الحالية. (**خالد جوهري**)

4 - الكتاب من أروع ما قرأت، وموضوعه في غاية الأهمية، وحبذا لو يتحول إلى دورة تدريبية حيث المقاييس والاختبارات والأمثلة والتداول التفاعلي لأفكاره القيمة. (**سعيد الأطرش**)

5 - كتاب جدير بالقراءة، ومهم لكل من أراد تطوير فن القيادة. (**مراد جيرار**)

6 - كتاب قيم وجدير بالقراءة، يقدم محاولة جادة لفهم فن القيادة بمنظار جديد. (**ياسين حكان**)

7 - إبداع جديد سينضاف إلى قائمة مؤلفاتك المتميزة في مجال الإدارة والقيادة، التي تتسم دائما بروح تجديدية وعمق فكري أصيل يتجاوز ما هو مطروح في السوق. دمت متألقا في جمعك بين التدريب بخلفية أكاديمية قوية، وتأليف يتميز بالأصالة الفكرية. (**الحسن أوتسلمت**)

8 - عمل مميز بحكم عمق الطرح وغزارة المعلومات. استشعرت تأثر المؤلف بالموضوع، لا شك أنه أقرب إلى تجربة شخصية ميزتها التغيير. وأعتقد أن من يكتب من خلال المعاناة أفضل بكثير ممن يكتب من خلال النشوة، وواضح أن هذا الكتاب هو خلاصة تجربة مهنية وشخصية. وعندما تتناول كتابا أو مؤلفا يريد أن يظهر لك أن الحياة سهلة والتغيير بسيط وسريع تأكد أنك فقدت بوصلتك؛ فالحزم والقيادة هي أهداف تتطلب العمل والمرونة والتعلم الأبدي.. شكرا لك أستاذنا الفاضل على هذا المنتوج النوعي. (**ربيع رحموني**)

9 - كتاب أكثر من رائع. إبداع أفكار راقية ومبسطة. (**رشيد نعيم**)

10 - فكرك دليل على نجاعة وجدوى الفلسفة، وخصوصا عندما تكون عملية، وتأليفك لهذا الكتاب على حلقات طويلة أمام ناظري متابعيك هذا في حد ذاته منهجية تشاركية جيدة. (**شغالي حريش**)

11 - كتاب فخر للعرب والمغاربة. (**يوسف بودودو**)

12 - كنا في شوق لصدور هذا الكتاب المتميز. إنتاج معرفي فكري غير مسبوق. (**عماد الفكيري**)

13 - إضافة نوعية ومتميزة في عالم القيادة الذي مازال يفتقر إلى من يسد فراغات بارزة فيه: عقلا بالتنظير الفعلي والعملي القاصد، وبالفعل من خلال الممارسة الواعية، وبالتقييم من خلال المتابعة والاستثمار، وبخاصة في عالمنا الفاقد لأنموذج من القيادة الناجحة في كل أبعادها وصفاتها. شكرا للدكتور إدريس على هذا العمل الحازم. (**د. الحسن تركوي**)

14 - قرأت الكتاب وصراحة من أروع ما قرأت. كتاب بعمق فكري قوي ودلالات بليغة تنم عن بحث عميق وتجربة حياتية ذات أبعاد مختلفة. (**أحمد وهبي**)

15 - شكرا لمؤلف الكتاب وصاحب الرؤية الاجتماعية الدكتور إدريس أوهلال.. لقد خاطبتم عقولنا باستفزازكم لها، بعد أن عاشت طويلا نائمة في عسل الأحلام المجنحة، ما أحوجنا لمثل هاته "الصفعة" لنستيقظ. (**أحمد بدرة**)

16 - قرأت كتابك "قواعد الحزم" فوجدت فيه كل ما أحتاج إليه لوضع خريطة طريق جديدة لحياتي. أنت صاحب فكر عميق ومنظم.. لا

تتصور قدر سعادتي باكتشاف كاتب ومفكر مثلكم، بارك الله فيكم. (**عبد الغني**)

17 - انتهيت اليوم من قراءة كتابك المميز "قواعد الحزم" كتاب غني بالمعارف والقواعد المفيدة جدا لمن أراد تربية نفسه من جديد على الحزم والتخلي عن سذاجة الطيبين ومكر الميكافيليين. كتاب يحتاج من قارئه إلى شحذ منشار التغيير و العمل بما فيه. كتاب تجاوز ما يطرح في علوم التنمية الذاتية بمراحل. عملي علمي من خبير صال و جال طولا وعرضا في أرض الله الواسعة جامعا بين زبدة النظري و خبرة السنين العملية. فهنيئا لك ولنا دكتور على هذا الإنتاج العلمي ونفع الله بك وجعله الله في ميزان حسناتكم. (**عماد الفقيري**)

18 - كتاب ولا أروع.. و أقولها بصدق وبدون مجاملة. أسلوب جميل يأخذ لب القارئ في رحلة فهم الذات والأدوات لرفع مستوى الطموحات وتجاوز كل العقبات، مع رفع سقف الكفاءات في فهم العلامات و استنباط المؤشرات والعمل بالمقومات لتحقيق أسمى الغايات. (**ياسين بنحجام**)

من الجزائر

1 - كتاب تركع له الحروف خضوعا لجمال معانيه... ودقة مفاهيمه... وبُعد مراميه ...تسلم الأنامل الذهبية. (**سليمة عيسو**)

2 - كنت أدرك أننا نعاني من أزمة القيادة بشكل عام، لكن والحقيقة تقال لم أكن أدرك أن ما نعانيه في منظماتنا ومؤسساتنا هو أزمة القيادة الحازمة تحديداً. وهذا الكتاب كان موفقا في وضع الأصبع على مكمن الداء، وفي جرأته في اقتراح العلاج بشكل جيد وغير مسبوق في الوعي باستخدامه لثنائية طيبون/ماكرون، وفي قوته النقدية في الاتجاهين: نقد الطيبين ونقد الماكرين، وفي قوته الاقتراحية في بعدي القدرة والفعل بشكل خاص. ستعرفُ أنك قرأت كتاباً جيداً عندما ستقلب صفحته الأخيرة وتحس أنك كنت في صحبة مرشد. (**المختار خياطي**)

3 - إنه ليس مجرد كتاب، إنه بعد جديد يضاف إلى المكتبة العربية. (الحاج علي أحمد مردوخ)

4 - بحق من أروع ما قرأت. (**أبو لؤي الهلالي**)

5 - هذا الكتاب لا شك في روعته وقيمته العلمية، فهذا ماعهدناه عنكم. (**علي كروشي**)

6 - لما بلغت الخمسين أسقطت جل خبرتي على كتاب قواعد الحزم فأيقنت أن ما كتبت يمينك عصارة تفكير قل إن نجد له ندًا في زمننا هذا

بارك الله فيك دكتور وزادك الله علما راسخا ونفع بك عباده.. آمين يارب العالمين. (**محمد امسيرد**)

من اليمن

1 - هذا الكتاب من أروع الكتب التي قرأتها.. فقد سبق وأن قرأت كتبا في التنمية البشرية، مثل "لا تكن لطيفا أكثر من اللازم" و "كيف تقول لا".. إلا أن هذه الكتب لم تحدث في نفسي التغيير، ولم تشد انتباهي مثلما فعل هذا الكتاب.

إن أجمل ما يعجبني في أسلوبك أن كل شيء قابل للنقد حتى المسلمات عند الناس مثل المدرسة.. ولا أخفيك سراً أني كلما قرأت هذا الكتاب أردت إعادة قراءته والتبحر في معانيه.

لقد كنت أعمل في مؤسسة خاصة وكنت نموذجا لسفراء النوايا الحسنة.. فعلا.. فقد كنت أخجل أن أطالب بحقوقي وأرى أشياء لا تروق لي إلا أني لا أعرف لِم أتجاهلها.. إلى أن قرأت هذا الكتاب الذي أزال عني اللبس وبنى شيئا مهما في قناعاتي ووضع النقاط على الحروف.. وفي كل مرة أقرأ هذا الكتاب أشعر بأني أمام مواجهة مع شخصيتي التي تبلورت من المواقف والخبرات والتربية الأسرية.. بل أمام عاداتي .. فهذا الكتاب أشعل بي حربا داخلية شعارها التغيير. (**بدون اسم**)

2 - جداً رائع، وكثير من المدراء والقادة سواء في المجال العام أو الخاص هم بحاجة لذلك. (**د. عبد الرحمن العديني**)

3 - كم نحن بحاجة إلى الحزم في القيادة، فقد ضاعت الأمة بين الطيبة والمكر. (**شيخ باحاميد**)

4 - فعلا كتاب رائع. (**أبو أمجد الكيال**)

من فلسطين

1 - لقد شرعت بقراءة الكتاب، ليس كمعرفة، ولكن أقرأه كمنهج عمل للسير به. (**عدنان أبورقبة**)

من مصر

1 - أعظم شئ في هذا الكتاب هو النقد متعدد الأوجه للأنماط السائدة: أنماط فعالة لكنها ضارة مثل القيادة بالمكر والعنف، وأنماط سلبية وغير فعالة مثل الطيبة والسذاجة. ومن أهم الإضاءات في هذا الكتاب هو تفكيك مغالطة منتشرة جدا ومترسخة تماما وهي المقابلة والتضاد بين المصالح والمبادئ؛ المصالح مقابلها المفاسد، أما المبادئ فتحتاج لمصالح على أرض الواقع. (**محمد عليان**)

من السعودية

1 - كتاب أكثر من رائع لا يمل.. استمتعت جداً بقراءته. (**منال الغنام**)

من الكويت

1 - كتاب رائع ومحفز، يحتاجه كل قيادي. شعرت أنه جوهرة ثمينة. شكراً من القلب. (**حسن حداد**)

من سلطنة عمان

1 - لقد أضفتم عمقا نوعيا من خلال طريقة طرحكم للقيادة الحازمة. (**أمل الرفاعي**)

2 - كتاب رائع تعشق قراءته لأنه يلامس الحاجات الطموحة بتوجيه صحيح وحازم. (**عزان الصبحي**)

من العراق

1 - كتاب في غاية الروعة مع الأسلوب الشيق والسلس. (**لقاء الجبوري**)

2 - كتاب قواعد الحزم رحلة في أعماق البعد القيادي في الإنسان، يسلط الضوء على أنماط القيادة المختلفة وآثارها على الفرد والمجتمع، ويأخذ بيدك إلى النموذج الأمثل، وهو القيادة بالحزم، التي تجمع بين القوة والحكمة والأخلاق. والكتاب مؤثر جداً، كونه يعكس تماماً الخلفية العلمية الموسوعية لمؤلفه وخلاصة تجاربه الشخصية المتنوعة. (**زهير القريشي**)

من السنغال

1 - إن كتابك "قواعد الحزم" رائع جداً وفيه من الفوائد ما لا يعلمها إلا الله. (**شعيب امباكي**)

من تشاد

1 - شعرت لأول مرة أنني وجدت كتابا يحاكي طموحاتي، وفي كل مرة أعيد قراءته أكتشف مدى روعته ومحاكاته للطموحات. (**بشاربن هارون**)

من بريطانيا

1 - كتاب مهم لكل شخص يحب أن يكون رقما صعبا في معادلة الحياة. (**ريناس بينافي**)

من بلجيكا

1 - بدون مبالغة أقول لك لأول مرة أقرأ كتابا يشفي غليلي في هذا الميدان، مع العلم أنني كنت من الحريصين على القراءة في هذا التخصص منذ مدة طويلة، لكن ما وجدت كتابا يشفي غليلي مثل كتاب قواعد الحزم. وبما أن المضمون جد مركز والكتاب يتطلب ترجمته إلى عمل، يا حبذا لو طبعته في شكل كتيبات صغيرة على شاكلة كتاب الجيب، حتى يسهل الاستيعاب، وحتى لا يتيه القارئ. (**الحسين بن عمي**)

من الولايات المتحدة الأمريكية

1 - قرأت لك كتاب قواعد القيادة الحازمة وأعجبت أشد الإعجاب به فكرةً وطرحًا فجزاك الله خيرا. لقد دارت فكرة الكتاب في ذهني ولكنني لست بكاتب. إنني أعيش في أمريكا وأعلم أنهم حازمون بل ماكرون وهم ناجحون ونحن نعامل حزمهم بسذاجة. لي ملاحظة واحدة بسيطة وهي أن الطيبة ليست مقابلة للمكر بل للدروشة أو السذاجة. واعتراضي فقط من جهة أن الله طيب ولا يقبل إلا طيبا، فهل نكون إلا طيبين. وددت أن تستبدل كلمة الطيبة بالسذاجة أو الدروشة أو غيرها من المترادفات في أي طبعة جديدة. (**عبد المجيد أبو روين**)



صدر للمؤلف



إضاءات التميز المؤسسي

الجزء الأول

الاستراتيجية



عدد الصفحات: 168 صفحة

الطبعة: الأولى 2015

ملخص الكتاب

عندما تغيب الاستراتيجية ينتكس العمل إلى حريق يومي يستنزف الجهود دون معنى، أو إلى نجاحات تكتيكية تعطي النشوة المخدرة لكن دون وجهة. إن العمل المرحلي الآني من غير عمل مستمر هادف مجرد نثار من الأعمال لا تجمع شتاته رؤية موحدة على المدى البعيد.

إن الاستراتيجية مهمة ومصيرية. مهمة من حيث أنها تخرجنا من عزلتنا وتدفعنا نحو الغير لمواجهته والدخول في تنافس معه، ومن حيث أنها تحررنا من ضغط الضرورة أو الاستعجال أو التجريب. ومصيرية من حيث أنها تساعدنا على إدارة المخاطر واستغلال الفرص، كما تعلمنا الضبط والانضباط، وحس المسؤولية، وتحفز جهود فرق العمل وتوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل.

لكن علينا أن نعترف بأن الاستراتيجية هي على درجة كبيرة من التعقيد، وتفترض الكثير من الذكاء والشجاعة، وهذا ما دفعنا إلى تعميق الاشتغال على هذا الموضوع بحثا وترجمة وتأليفا وتدريبا واستشارة. وهذا الكتاب، الذي جمعنا فيه إضاءاتنا في موضوع الاستراتيجية، هو امتداد لمساهماتنا السابقة في هذا المجال.

إضاءات التميز المؤسسي

الجزء الثاني

القيادة



عدد الصفحات: 106 صفحة

الطبعة: الأولى 2016

ملخص الكتاب

ثلاث أزمات تفسر إخفاقات الماضي، وتعمق جراحات الحاضر، وتحاصر آمال المستقبل: أزمة القيادة، وأزمة الاستراتيجية، وأزمة التنظيم. ثلاث أزمات تعاني منها الإدارات العامة والشركات الخاصة والجمعيات والمنظمات عندنا ولا تزال.

والأزمة الأولى أعوص من الثانية والثالثة؛ فلنا من ترهل القيادات وضعف أدائها ما يكفي لتأليف موسوعة في العود الأبدي لتجارب الفشل. لكن لدينا أيضا من نماذج القيادة الناجحة والفعالة ما يدعو للفخر والاعتزاز، ويوفر نماذج حية للدراسة والتحليل.

كانت أزمة الاستراتيجية هي الدافع الأساس لي في ما ترجمت من أدوات ومنهجيات في التشخيص والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وفي ما كتبت من مقالات في موضوع الاستراتيجية خلال السنوات الماضية. وعندما نشرت كتابي "فقه الاستراتيجية" قمت بتوضيح الكثير من المفاهيم، وضبط الكثير من المبادئ، وبناء الكثير من النماذج. تحدثت عن التفكير الاستراتيجي، والفعل الاستراتيجي، والحقل الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي... وحاولت جهد الإمكان أن أساهم في بناء مفاهيم ومبادئ وأدوات فقه الاستراتيجية بما يساعد كل من يهمه الأمر للخروج من أزمة الرؤية وغموض المشروع.

بعد "فقه الاستراتيجية" أنتقل الآن للكتابة عن القيادة.. عن "فقه القيادة". وأسأل الله عز وجل أن يبارك في الوقت والعمر للكتابة مستقبلا عن "فقه التنظيم".

إضاءات التميز المؤسسي

الجزء الثالث

التنظيم



عدد الصفحات: 223 صفحة

الطبعة: الأولى 2016

ملخص الكتاب

يبدو موضوع "التنظيم" للباحثين والممارسين، على خلاف مواضيع الاستراتيجية والقيادة والأداء، موضوعا مألوفا وملموسا ويسهل تدبيره. فأغلبنا له تجاربه التنظيمية الشخصية في إدارة حكومية أو شركة خاصة أو جمعية خيرية أو منظمة غير حكومية.. ومن السهل تصور مجموعة من الأفراد حول طاولة واحدة يجتهدون في تشكيل وهندسة بنية تنظيمية «فعالة». هذا الإحساس بالبداهة والسهولة في التعاطي مع موضوع التنظيم يُوَلِّد لدى كل واحد منا الاعتقاد بأنه "خبير تنظيم" بالفطرة. والنتيجة المترتبة عن هذه الغيبوبة التنظيمية السعيدة وهذه الصناعة التنظيمية التقليدية بنيات تنظيمية وثقافات تنظيمية تفتقد إلى الفعالية والكفاءة وتشكل أحد أهم مصادر الهدر وعدم الفعالية في أداء منظماتنا.

للمساهمة في الخروج من هذا الواقع يأتي هذا العمل «إضاءات التنظيم» النابع من تحقيق وتدقيق علمي لمفاهيم ومبادئ وممارسات وأدوات هندسة التنظيم، ومن خبرة عملية في المجال.

إن النموذج العلمي الذي نقدمه في هذا الكتاب هو نموذج مصمم بشكل دقيق وفعال، ويشكل وسيلة عملية للفهم العميق لواقع المنظمة والفعل المؤثر فيها. ويتأسس هذا النموذج على مقاربة التنظيم من خلال أربعة أبعاد هي: الفاعلية التنظيمية، وضبط البنية التنظيمية، وانسجام التنظيم مع محيطه الخارجي، وحركية تطور التنظيم.

وانطلاقا من هذه الأبعاد الأربعة وضعنا نموذجنا الرباعي لأبعاد التنظيم:

- البعد الأول: الفاعلية التنظيمية.
- البعد الثاني: بنية التنظيم.
- البعد الثالث: محيط التنظيم.
- البعد الرابع: حركية التنظيم.

إن التنظيمات، كمُحَوِّلات الطاقة، نوعان رئيسيان: رافعات للطاقات البشرية أو خافضات لها، ولنا أن نختار بين الاحترافية في تصميم التنظيم وإدارته للرفع من الأداء أو التجريب الذي يقود إلى ضعف الأداء.

إضاءات التميز المؤسسي

الجزء الرابع

الأداء



عدد الصفحات: 159 صفحة

الطبعة: الأولى 2016

ملخص الكتاب

النموذج الرباعي للتميز المؤسسي" هو مشروع علمي، موضوعه "التميز المؤسسي"، ومنهجه "البحث التدخلي"، وهدفه مبادئ وأبعاد ودعامات وأدوات وممارسات التميز المؤسسي.

ينطلق هذا المشروع العلمي من خصوصيات وحاجات منظماتنا العربية ومن التجارب والنماذج العالمية، ورسالته هي خدمة أداء منظماتنا العربية بكل أنواعها من إدارات حكومية وشركات خاصة وجمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية. أما دوافعه فمتعددة:

- أولا لأن إخفاقات الماضي، وجراحات الحاضر، وآمال المستقبل مرتبطة بتقديرنا بأربع أزمات هي أزمة القيادة، وأزمة الاستراتيجية، وأزمة التنظيم، وأزمة الأداء. وبالتالي فإن عوامل التمكين والتميز المؤسسي هي أربعة: الاستراتيجية والقيادة والتنظيم والأداء.

- ثانيا لأن الأداء العالي والمنتظم يحتاج إلى قيادة حازمة واستراتيجية شاملة وتنظيم عقلاني. لكن "سفراء النوايا الحسنة" الذين يجسدون بالنموذج الحي واقعنا لا يملكون سوى قيادات طيبة، وعموميات راقية، وتنظيمات عاطفية. ولا يحققون بمشاعرهم الصادقة الجياشة سوى نتائج عادية في أحسن الحالات.

- ثالثا لأن المشاعر الصادقة الجياشة لا تنقصنا، ولكن ينقصنا الحزم في القيادة، والشمولية في التخطيط، والعقلانية في التنظيم، والتميز في الأداء.

ويتكون هذا المشروع العلمي من أربعة أبعاد: القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء.

قدمنا في الأجزاء الثلاثة السابقة من هذه السلسلة إضاءات القيادة والاستراتيجية والتنظيم، ونقدم في هذا الجزء الرابع إضاءات الأداء.

إن "النموذج الرباعي للتميز المؤسسي" هو مشروع بحثي تخصصي أصيل، يقوم على قاعدة منهجية وعلمية صلبة ودقيقة، وتجربة وخبرة عملية واسعة ومتنوعة، ويسعى إلى دعم جهود التطوير المؤسسي وتسليحها بسند علمي وعملي مُحَرَّر على شروط أدق المعايير العلمية وأفضل النماذج العملية العالمية.

فقه الاستراتيجية

الجزء الأول

المفاهيم والمبادئ



عدد الصفحات: 124 صفحة

الطبعة: الأولى 2013 - الثانية 2014

ملخص الكتاب

إن الاستراتيجية قضية مهمة بل مصيرية. مهمة من حيث أنها تخرجنا من ذواتنا وتدفعنا نحو الغير لمواجهته والدخول في تنافس معه؛ ومن حيث أنها تحررنا من ضغط الضرورة أو الاستعجال أو التجريب. ومصيرية من حيث أنها تساعدنا على إدارة المخاطر واستغلال الفرص كما تعلمنا الضبط والانضباط وحس المسؤولية؛ ومن حيث أنها تحفز جهود فرق العمل وتوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل.

ومن ثم ينبغي لكل من يريد أن يؤدي رسالته بفعالية وكفاءة، وأن يرتقي بأدائه نحو التميز، وأن يساهم عمليا في صناعة التاريخ، أفرادا ومؤسسات، ينبغي له أن يفكر بطريقة استراتيجية وأن يقود بطريقة استراتيجية، لكن ما الاستراتيجية؟

هذا الكتاب يقدم إجابة عن هذا السؤال من خلال استعراض مفاهيم ومبادئ ونماذج فقه الاستراتيجية.

على مستوى الجهاز المفاهيمي لفقه الاستراتيجية كانت فقرات هذا الكتاب فرصة لضبط دلالات عشرات المفاهيم وعلى رأسها مفهوم الاستراتيجية نفسه.

وعلى مستوى المبادئ استعرضنا أيضا عشرات المبادئ المؤسسة للتفكير والفعل الاستراتيجيين.

وأخيرا على مستوى النماذج اعتمدنا أربعة نماذج تأسيسية شكلت مجتمعة نسقا كاملا ومتكاملا لبناء الفهم وتوجيه الإرادة.

وهذه النماذج هي:

- أولا نسق الاستراتيجية ويتكون من التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية والظرفية.
- ثانيا آلية الفعل الاستراتيجي المكونة من الوسائل والغايات والمنهج الذي يربط بينهما.
- ثالثا الحقل الاستراتيجي بأركانه الثلاثة: الإطار المكاني والزماني للفعل، وحدود الحقل وقواعد المواجهة، والغير.
- رابعا الذكاء الاستراتيجي بأركانه الخمسة: الاستشراف والتفكير النسقي والرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين.

المستويات
7
في القراءة



عدد الصفحات: 147 صفحة
الطبعة: الأولى 2015 - الثانية 2017

ملخص الكتاب

ما معنى "تعلم القراءة"؟
إن تعلم القراءة معناه أولاً أن تجد متعة في القراءة؛ تلك المتعة التي لم تبدأ في حياتنا بالمفردات والمعاني والقواعد وتحليل الخطاب والنقد، وإنما بدأت لحسن حظنا بأغاني الطفولة وحكاياتها.
وتعلم القراءة معناه ثانياً أن تجيد اختيار نوعية الكتب التي تقرأها؛ فليس المهم عدد الكتب التي تقرأها، وليس من الذكاء أن تقرأ أنوار كتب المنبع على ضوء شروحات كتب المصب؛ لأن كتاباً واحداً من المنبع يُغني عن ألف كتاب من المصب، وأن تتحرر من الرعب الذي تسببه كتب المنبع لدى المتمسكين بقراءة كتب المصب، وأن تتوب من ذنب كتب المستنقعات التي تسرق من عمرك.
وتعلم القراءة معناه ثالثاً أن تتقن استخدام المنهجيات الملائمة للفهم الواضح والدقيق. فالقراءة كالتفكير، بل هي التفكير عينه، تلك المعاناة الفكرية التي تقودنا إلى النهاية السعيدة: الوضوح والدقة والبساطة.
وتعلم القراءة معناه أيضاً أن تملك القدرة على القراءة السريعة؛ أي على قراءة وفهم كتاب من مائة صفحة في ساعة واحدة، لكن مع الصبر على قراءة وإعادة قراءة ومقارنة وتمييز وتصنيف وتحليل وتأمل فقرة من مائة حرف في ساعات متعددة وأيام.
وتعلم القراءة هو كذلك أن تملك مهارة القفز بين الخطابات، والنقد الفعال والعملي لها.
وأخيرا تعلم القراءة هو التلقي من مستويات منطقية متعددة.
إن القصة التي يسردها هذا الكتاب هي قصة رحلة ممتعة وطويلة وشاقة؛ قصة وجود خارطة طريق لأنواع ومستويات القراءة. وهذه القصة لا تتحدث عن القراءة فقط، وإنما عن علاقتنا بها أولا. وإذا ما اقتنعت بأن علاقتك بالقراءة تحتاج إلى إعادة نظر فأهلا بك في رحلة المستويات السبعة للقراءة.

الذكاء المالي وصناعة الثروة

رؤية اجتماعية

عدد الصفحات: 121 صفحة

الطبعة: الأولى 2017

ملخص الكتاب

هذا الكتاب هو الجزء الأول من مشروع رؤية جديدة متكاملة للذكاء المالي تنطلق من دراسة تحليلية نقدية لكتابات الرواد الأمريكيين أمثال نبليون هيل وروبرت كيوزاكي الذين يختزلون الذكاء المالي في قوانينه النفسية، وتستهدف نمذجة الذكاء المالي من منظور متكامل: نفسي واقتصادي واجتماعي، مع التركيز على المقاربة الاجتماعية باعتبار أن تسعة أعشار قوانين اشتغال المال واللعبة المالية هي قوانين اجتماعية.

الجزء الأول يستعرض في ثلاثة فصول المقاربات الثلاث للذكاء المالي: المقاربة النفسية، والمقاربة الاقتصادية، والمقاربة الاجتماعية.

أما الأجزاء الثلاثة القادمة فسيتم تخصيصها للقوى الاجتماعية الثلاث التي تتحكم في صناعة الثروة:

- الجزء الثاني: الاستعدادات.

سيستعرض قوة الاستعدادات الذاتية التي ندخل بها اللعبة المالية.

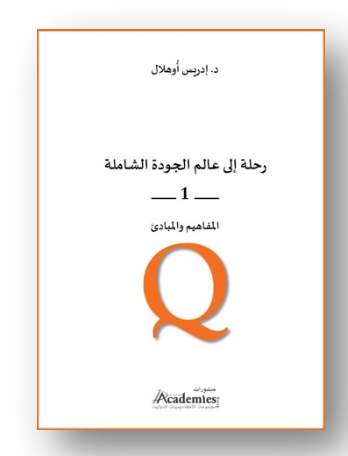
- الجزء الثالث: الرساميل.

سيستعرض قوة الرساميل المتعددة والمختلفة التي يستخدمها اللاعبون.

- الجزء الرابع: اللعبة المالية.

سيستعرض قوة اللعبة المالية وقواعدها التي يتصارع اللاعبون على وضعها من خلال مشاريعهم واستراتيجياتهم.

رحلة إلى عالم الجودة الشاملة
المفاهيم والمبادئ



عدد الصفحات: 96 صفحة
الطبعة: الأولى 2017

ملخص الكتاب

ينطلق هذا الكتاب من هاجس البحث عن إجابة واضحة ودقيقة وعملية لإشكال مهم وحيوي يرتبط به مصير مجتمعاتنا في عصر التحولات الكبرى والتغيرات السريعة والمنافسة القوية وهو: كيف نكسب رهان جودة منظماتنا؟ يتعلق الأمر بسؤال الكيف؛ أي بسؤال عملي همه البحث عن الكيفية العملية التي من شأن تبنيها واعتمادها أن يتيح لمنظماتنا فرصة لكسب رهان الجودة.

ويتضمن جواب سؤال: كيف، شقين:

- الشق الأول متعلق بضبط المفاهيم والمبادئ.
- الشق الثاني متعلق بالطرق والأدوات.

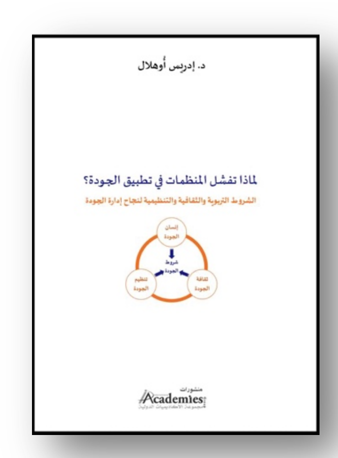
في هذا الجزء الأول من رحلتنا إلى عالم الجودة الشاملة قمنا بضبط المفاهيم والمبادئ الأساسية للجودة.

وقد اخترنا، عن قصد، لهذه الرحلة أسلوب التركيز والاختصار الذي يجعل الرحلة سهلة وممتعة، دون أن يفقدها مطالب الدقة والوضوح والعمق.

وقد سلكنا في رحلتنا مع المفاهيم والمبادئ الأساسية للجودة المحطات التالية:

- المحطة الأولى لمعرفة الحاجة إلى الجودة.
- المحطة الثانية لتعريف الجودة وضبط مختلف دلالات المفهوم.
- المحطة الثالثة لاستعراض موجز تاريخ الجودة.
- المحطة الرابعة للوقوف على مبادئ الجودة ومعارفها العميقة.
- المحطة الخامسة لمعرفة المقاربات المختلفة لإدارة الجودة.
- المحطة السادسة لمعرفة أبعاد الجودة واختلاف مقارباتها.
- المحطة السابعة والأخيرة لمعرفة شروط الجودة.

لماذا تفشل المنظمات
في تطبيق الجودة؟
الشروط التربوية والثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة



عدد الصفحات: 58 صفحة
الطبعة: الأولى 2018

ملخص الكتاب

ينطلق هذا الكتاب من التساؤل عن السبب الذي يجعل الكثير من جهود المنظمات في بناء أنظمة الجودة تفشل، ويحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال نموذج ثلاثي يركز على تربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

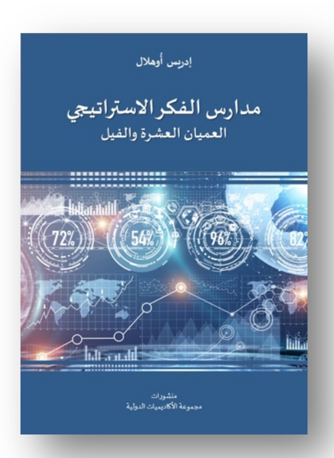
إن عوامل فشل أنظمة الجودة كثيرة، والمقاربة الإدارية التقنية للجودة التي تنشغل بالمتطلبات القيادية والإدارية والعمليات والإجراءات والمعايير والطرق والأدوات غير كافية، وتحتاج المنظمات إلى مقاربة تربوية ثقافية تنظيمية تعطي الأولوية لتربية الجودة وثقافتها وتنظيمها.

إن نظام الجودة يحتاج إلى فاعل هو إنسان الجودة، وإلى بيئة داعمة هي ثقافة الجودة، وإلى أدوات تنظيمية تمنح الفعالية والكفاءة في الفعل هي تنظيم الجودة. وهكذا تنجح خطط الجودة عندما تجتمع هذه الشروط التأسيسية الثلاثة:

- شرط في مواصفات الفاعل: إنسان الجودة.
- شرط في البيئة الثقافية: ثقافة الجودة.
- شرط في الوسيلة التنظيمية: تنظيم الجودة.

إنه لا جودة بدون إنسان الجودة، ولا يمكن بناء إنسان الجودة بدون ثقافة الجودة وتنظيمها.

مدارس الفكر الاستراتيجي
العميان العشرة والفيل



عدد الصفحات: 131صفحة
الطبعة: الأولى 2018

ملخص الكتاب

كل مدارس الفكر الاستراتيجي عميان أمام هذا الفيل المسمى "الاستراتيجية"، عميان لأن كل مدرسة تدرك جانباً منه فقط، وتجهل جوانبه الأخرى.

تستمد هذه المدارس مرجعياتها من مصدرين: خبرة المستشارين وعلم الجامعيين. يميل المستشارون إلى رسم لوحات ثلاثية الأبعاد لكن لحيوان جامد، ويعشق الجامعيون رسم نفس الحيوان الجامد لكن في لوحات ثنائية الأبعاد.

ورغم هذا التحنيط الذي طال الحيوان من طرف المستشارين والجامعيين، انتشرت الاستراتيجيات ولقيت إقبالاً كبيراً. لكن رغم هذا الإقبال لم تنجح الاستراتيجيات في الغالب الأعم (بعض الدراسات تقول أن كل تسع خطط من أصل عشرة تفشل)، لأن قادة المنظمات ومديريها حُشِروا في منظورات ضيقة مع عجائب التخطيط الاستراتيجي وغرائب معاييره، وما كان لها إلا أن تفشل لأن الفيل جُزّئ تجزيئاً وتَحَوَّل إلى جسد بدون روح.

إن الاستراتيجية لا يمكن لها أن تنجح بالتخطيط الاستراتيجي وحده، أو بحدس القيادة وحده، أو بتعلم المنظمة وحده، أو بأي جزء آخر من أجزاء الاستراتيجية. إن حاجة قادة المنظمات ومديروها إلى معرفة أفضل الممارسات العالمية في مجال الاستراتيجية والاستفادة منها مهمة، من أجل المضي قدما نحو مدرسة شمولية ومتوازنة في الفكر الاستراتيجي، لكن كيف يمكن جمع شتات علم وفن الاستراتيجية من خلال نظرة نسقية تستفيد من منظورات العميان العشرة، وتتجاوزها إلى نظرة شمولية ومتكاملة ومتوازنة وفعالة؟ هذا هو السؤال.

قواعد الحزم

دليلك إلى القيادة الحازمة



عدد الصفحات: 330 صفحة

الطبعة: الأولى 2019

ملخص الكتاب

هذا كتاب في قواعد الحزم، بعيداً عن الطيبة وبعيداً عن المكر، يحاول أن يسد نقصاً واضحا في المكتبة العربية في مجال السلوك الحازم والقيادة الحازمة، ويسعى إلى المساهمة في رفع فن القيادة الحازمة إلى مستوى العلم الذي تحكمه قواعد واضحة.

فكرة هذا الكتاب نابعة من الحاجة إلى التنظير والتخطيط للقيادة الحازمة بعيدا عن النموذجين السائدين: القيادة الطيبة والقيادة الماكرة. وهو يتأسس على فرضية أن أزمتنا في القيادة هي غياب نموذج القيادة الحازمة.

وقد قمنا بنمذجة صفة الحزم في القيادة من خلال خمسة أسئلة، تغطي الأبعاد الخمسة لشخصية القائد، وهي: الإرادة والمعرفة والقدرة والقيم والفعل. إن مطلب الحزم يتحقق بالتوازن بين متطلبات هذه الأبعاد الخمسة.

وقد عجّل بإخراج هذا الكتاب مقال تهنئة بمناسبة سنة جديدة؛ اعتاد الناس أن يُقال لهم على رأس كل سنة: "كل سنة وأنتم طيّبون"، لكن المقال جاء يحمل تهنئة غير عادية: "كل سنة وأنتم حازمون". ومباشرة بعد نشر المقال جاءتني رسائل واتصالات تسأل: كيف أكون حازماً؟

لكل هؤلاء الذين سألوا، ولكل الذين هرموا في فهم وحفظ نفس تجارب المكر لسكان الأجمة، ونفس تجارب الطيبة لسكان المدينة الفاضلة، ولكل الذين يبحثون عن طريق نحو الحزم في زمن ضاع فيه كل شيء بين سذاجة الطيبين ومكر الماكرين، هذه هي قواعد الحزم.

ألعاب الكبار وأحلام المستضعفين
تحليل مُزعج للعبة مُمتعة



عدد الصفحات: 88 صفحة
الطبعة: الأولى 2023

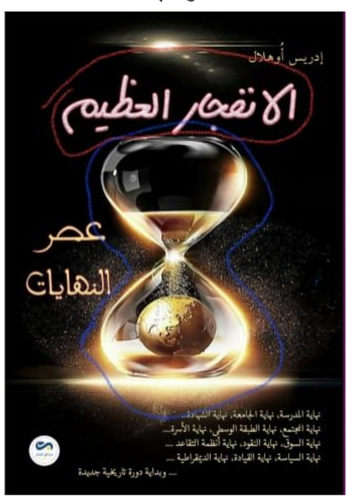
ملخص الكتاب

زمان كانت العقلية التي تحكم مشاركاتنا في كأس العالم هي "المهم هو المشاركة"؛ نحصد ثلاث هزائم متتالية في الدور الأول ثم نستقل أول طائرة للعودة. وعندما نحظى بإنجاز أفضل نتحول إلى عقلية "الخروج المشرف" بالبحث عن انتصار الشرف أو هدف الشرف الوحيد!

تحدي الكبار والبحث عن الفوز والإصرار عليه عقلية افتقدناها لعقود حتى اعتقدنا أن الحظ السيء هو لعنة أبدية تلاحقنا، لكن ما رأيناه في مونديال قطر، في العقلية والممارسة قبل النتائج، شيء غير مسبوق ومختلف كلياً.. في قطر بدأ تاريخ جديد بعقلية جديدة تفهم اللعبة جيداً.. تفهم أن النتائج المتميزة تحتاج إلى اللاعب المحترف والتكتيك الذكي والتفاني في الميدان.. تفهم أن قوة الكبار ما هي في أغلبها إلا قوة سالبة مصدرها "عقلية القطيع" التي تنتظر أن يُفعل بها ولا تَفعل.. تفهم أن تحكّم الكبار ما هو في حقيقته إلا عملية ترويض ماكرة للمنتخبات والأندية واللاعبين والجمهور من خلال قواعد لعب غير عادلة وتكتيكات مواجهة غير نظيفة يسهر على تنفيذها حراس المعبد ووكلاءه.

إذا فهمنا هذا بعمق علينا أن نتحول من ثقافة الخضوع والتبعية إلى ثقافة التحدي، ومن عقلية "المهم هو المشاركة" إلى عقلية "تحدي الرواد" والمنافسة على الألقاب، وهذا الكتاب مساهمة في تعزيز هذا الوعي وهذا التحوّل!

الانفجار العظيم
عصر النهايات



عدد الصفحات: 328 صفحة
الطبعة: الأولى 2021 - الثانية 2023
الثالثة 2023

ملخص الكتاب

هذا كتاب في استشراف المستقبل وقراءة آفاقه المحتملة، إذ لم يعد بالإمكان التخطيط للمستقبل بدون استشرافه، في ظل حاضر مضطرب وعنيف ومستقبل غامض ومُرعب.

في هذا الكتاب سنقوم بتجميع شتات قصة نهايات متعددة ومتنوعة.. تجميع القِطَع ضروري لتكتمل عندنا الصورة الكلية للنهاية والبداية، ونُدرك التغييرات والتحولات الجارية في الحاضر والقادمة في المستقبل. من يفهم "الموت" و "الحياة" وينجح في رصد "دواب الأرض" الدالة عليهما يُجَنِّب نفسه البقاء في العذاب المهين.

في هذا الكتاب وقفة بل وقفات مع ظهور وتمدد قيم ومؤسسات جديدة وثورية تعلن عن نهاية القيم والمؤسسات التقليدية التي فتحنا أعيننا عليها وألفناها لحد الاعتقاد بأنها قيم ومؤسسات طبيعية وأبدية.

إن هدفنا من إطالة الوقوف عند النهايات (نهاية المدرسة، ونهاية الأسرة، ونهاية الشهادة، ونهاية السوق...) وتحليلها بعمق هو تعزيز الوعي بطبيعة التحولات الكبرى التي تعرفها اللحظة التاريخية التي نمر بها، مع الوعي أيضا بالبدايات والفرص التي تولد منها، لأن كل نهاية هي بداية جديدة. ومع هذا الوعي المزدوج يفترض أن تتضح الرؤية والمسؤوليات والأدوار الجديدة.

القائد والمدير

المُوَجِّه الاستراتيجي والمُحَارِب الصامت



عدد الصفحات: 75 صفحة

الطبعة: الأولى 2023

ملخص الكتاب

ما الفرق بين القيادة والإدارة، بين القائد والمدير؟

خُلق المدراء لتأمين الاستمرارية والالتزام بالأدوار وأداء المهام اليومية، وخُلق القادة لدعم التغيير وإعادة اختراع الأدوار وإعداد المستقبل، وكل ميسر لما خُلق له.

لكن عندما يُطْرَح هذا السؤال في بيئة عمل قائمة على الاستبداد الوسخ والأنانية الضيقة، يُسْقِط خيال الذوات المقهورة المسحوقة في هذه البيئة الموبوءة على القائد والمدير رغبات الذات ويُحَوِّلها إلى "معرفة"، ولا يمكن للذوات المقهورة إلا أن تُسقط كل الشرور التي تكرهها في رئيسها على مسمى المدير، وكل الفضائل التي تحلم بها في رئيس نموذجي على مسمى القائد. هكذا تتحول الرغبات إلى "معارف"، وتتولد الأشكال المقنّعة للجهل؛ اِلْقِ نظرة على الشبكات الاجتماعية وسترى أن الفروق بين القيادة والإدارة تستند في بيئاتنا التنظيمية إلى "تبخيس" دور المدير و"تعظيم" دور القائد.

أما هَمُّنا في هذا الكتاب فهو "تبخيس" دور الرغبة و"تعظيم" دور العقل، لرد الاعتبار للمعرفة العلمية والعلم المُوَجِّه للعمل؛ هَمُّنا تحقيق وتدقيق مصطلحي القيادة والإدارة وضبط العلاقة بينهما وتحديد أدوار كل منهما.

في هذا الكتاب، سنستكشف الفروق الحقيقية بين القيادة والإدارة، والأدوار الحقيقية لكل منهما، وكيف تتفاعل القيادة والإدارة مع بعضهما البعض، وكيف يمكن تحقيق تكامل فعّال بينهما، وكيف يمكن لاختلاف أدوار وأساليب وأدوات كل منهما أن يساعد على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات.

المؤلف في سطور



- عُرف طيلة مساره الدراسي بتميزه وتنوع دراساته، حيث تابع دراساته الثانوية بتخصص الرياضيات، ودراساته الجامعية والعليا بعدة تخصصات هي: الرياضيات وعلم الاجتماع والفلسفة والدراسات اللغوية وعلوم التربية وإدارة الجودة.
- باحث ومستشار ومدرب دولي في القيادة والاستراتيجية والتنظيم وإدارة الأداء وإدارة التغيير.
- باحث في تحليل النظم، ويعمل كباحث ومترجم ومدير دراسات مع عدة معاهد ومراكز عربية ودولية للبحث العلمي.
- صمّم العديد من النماذج والأدوات في مجالات القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء وإدارة التغيير.
- شارك سنة 2006 في أعمال الدراسة الاستشرافية: "المغرب في أفق 2025" التي أنجزت من طرف مؤسسة فريديريك إيبرت الألمانية.
- ترجم 4 منهجيات إدارية عالمية من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية ودرّب عليها آلاف الممارسين والخبراء بالعالم العربي.
- له 14 مؤلف منشور في مجالات تخصصه، ومؤلفات أخرى قيد النشر، وعدة مقالات وحوارات منشورة.
- قدم تدريب واستشارات ودراسات لمئات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة ومنظمات القطاع غير الربحي بـ 19 دولة وأكثر من 150 مدينة.
- درّب عشرات الآلاف من المتدربين في دوراته وندواته ومحاضراته.
- أسس وساهم في تأسيس عدة شركات وبيوت خبرة متخصصة في الدراسات والتدريب والاستشارات.
- حاصل على أكثر من 200 شهادة تقدير ودرع تكريم وجائزة تميز من عدة جهات حكومية وشركات خاصة ومنظمات غير حكومية.

خدماتنا الاستشارية



نمتلك خبرة واسعة ومتنوعة في مجال الدراسات والتدريب والاستشارات الإدارية تمتد لمدة 17 سنة ب 19 دولة. قدمنا لمئات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة ومنظمات القطاع غير الربحي في مجالات مختلفة تشمل برامج إدارية متخصصة في التطوير القيادي والمؤسسي، ونقوم بتقديم خدماتنا بالتنسيق والتعاون مع عدد كبير من معاهد البحوث والدراسات وبيوت الخبرة العالمية والإقليمية المتخصصة.

خدماتنا الاستشارية:

- إنجاز الدراسات الاستشرافية
- وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
- تقييم الخطط الاستراتيجية
- هندسة الهيكلية التنظيمية والعمليات والإجراءات ونظم المعلومات
- تصميم أنظمة مؤشرات وتقارير الأداء
- تصميم أنظمة الجودة والتميز المؤسسي
- تخطيط وتنفيذ مشاريع إدارة التغيير
- بناء الثقافة التنظيمية والمؤسسية القوية

قيمتنا المضافة:

- خبرة عملية وتجربة طويلة ومتنوعة.
- طرق وأدوات ونماذج علمية وعملية وفعّالة ومجربة.
- شبكة علاقات وشركاء على مستوى دولي.
- الانطلاق من الاحتياجات الحقيقية للعميل.
- الالتزام وسرعة الإنجاز وجودته.

للتواصل مع المؤلف



00212661167312



drissohlale@gmail.com



facebook.com/driss.ohlale



twitter.com/DOhlale



youtube.com/drissohlale



Driss Ohlale



t.me/drissohlale2 - t.me/drissohlale1 - t.me/drissohlale

الفهرس

هذا الكتاب

هذا كتابٌ في قواعد الحزم، بعيداً عن الطيبة وبعيداً عن المكر، يحاول أن يسد نقصاً واضحا في المكتبة العربية في مجال السلوك الحازم والقيادة الحازمة، ويسعى إلى المساهمة في رفع فن القيادة الحازمة إلى مستوى "العلم العملي" الذي تحكمه قواعد واضحة نابعة من دروس التاريخ وأفضل الممارسات القيادية.

فكرة هذا الكتاب نابعة من الحاجة إلى التنظير والتخطيط للقيادة الحازمة بعيدا عن النموذجين السائدين: القيادة الطيبة والقيادة الماكرة. وهو يتأسس على فرضية أن أزمتنا في القيادة هي غياب نموذج القيادة الحازمة.

وقد قمنا بنمذجة صفة الحزم في القيادة من خلال خمسة أسئلة، تغطي الأبعاد الخمسة لشخصية القائد، وهي: الإرادة والمعرفة والقدرة والقيم والفعل. إن مطلب الحزم يتحقق بالتوازن بين متطلبات هذه الأبعاد الخمسة.

وقد عجّل بإخراج هذا الكتاب مقال تهنئة بمناسبة سنة جديدة؛ اعتاد الناس أن يُقال لهم على رأس كل سنة: "كل سنة وأنتم طيّبون"، لكن المقال جاء يحمل تهنئة غير عادية: "كل سنة وأنتم حازمون". ومباشرة بعد نشر المقال جاءتني رسائل واتصالات تسأل: كيف أكون حازماً؟

لكل هؤلاء الذين سألوا، ولكل الذين هرموا في فهم وحفظ نفس تجارب المكر لسكان الأجمة، ونفس تجارب الطيبة لسكان المدينة الفاضلة، ولكل الذين يبحثون عن طريق نحو الحزم، في زمن ضاع فيه كل شيء بين سذاجة الطيبين ومكر الماكرين، هذه هي قواعد الحزم !